

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE BARES ESCOLARES EN LA ZONA
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL

PABLO ORTEGA LEÓN
DIRECTOR: ING. FERNANDO SOLA

QUITO, OCTUBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fernando Sola

INFORMANTES:

Ing. Roberto Sánchez

Ec. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios, gestor de cada uno de mis triunfos, y consejero sincero de cada uno de mis problemas y circunstancias, dedico también esta tesis a mi madre Delia Guijarro de León, quien ha sido faro y luz en toda mi vida, guiando mi caminar de la manera más humana y profesional posible en cada uno de mis pasos, por último deseo dedicar a mis familiares, a mi mamita María Eugenia, a mi padre Juan León, a mis dos hermanos Diego y David y claro, a mis amigos que han estado en el paso de mi vida universitaria como en cada momento que los he necesitado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, que me ha permitido dar pasos importantes en mi vida, agradezco a mi madre Delia Guijarro de León, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera, a mi mamita María Eugenia, a mi padre Juan León, a mis hermanos Diego y David, a todos y cada uno de mis profesores que pasaron por esas aulas y de manera especial a mi Director de tesis, el Ingeniero Fernando Sola como también a mis Coodirectores; la Economista Yaskarina Galárraga y el Ingeniero Roberto Sánchez.

Agradezco a mis amigos: Milton, Andrea Escobar, Andrea Cabezas, Valeria, Pamela y Daniela, quienes han sido animadores y motivadores para el desarrollo y culminación de este trabajo, ahora, ya plasmado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 3
 - 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, 3
 - 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 5
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN, 7
 - 2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNO, 7
 - 2.1.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), 8
 - 2.1.2 Objetivos, 17
 - 2.1.2.1 Objetivos Corporativos, 18
 - 2.1.2.2 Objetivos Financieros, 19
 - 2.1.2.3 Objetivos Comerciales, 19
 - 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 20
 - 2.2.1 Análisis de la competencia, 20
 - 2.2.2 Situación Política, 23
 - 2.2.3 Situación Económica, 26
 - 2.2.4 Situación Social, 29
 - 2.2.5 Situación Legal, 31
 - 2.2.6 Situación Demográfica, 34
 - 2.2.7 Situación Cultural, 36
3. ESTUDIO DE MERCADO, 39
 - 3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL MERCADO, 39
 - 3.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN, 40
 - 3.2.1 Fuentes de Información, 40
 - 3.2.1.1 Fuentes Primarias, 40
 - 3.2.1.2 Fuentes Secundarias, 42
 - 3.2.2 Metodología de la investigación, 44
 - 3.2.3 Diseño de los Instrumentos de Investigación, 45
 - 3.2.3.1 Encuestas, 45
 - 3.2.3.2 Entrevista, 50
 - 3.2.4 Plan de muestreo y recolección de datos, 51
 - 3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 52
 - 3.3.1 Tabulación de datos, 52
 - 3.3.1.1 Resultados Encuesta, 52
 - 3.3.1.2 Resultados Entrevista, 81
 - 3.4 TAMAÑO DEL MERCADO, 92
 - 3.5 SEGMENTACION DEL MERCADO, 92
 - 3.5.1 Grupo Objetivo, 92
 - 3.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 93
 - 3.6.1 Cuantificación de la demanda, 93
 - 3.6.2 Proyección de la demanda, 94
 - 3.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA, 96

- 3.7.1 Estimación de la oferta, 96
 - 3.7.2 Proyección de la Oferta, 97
 - 3.7.3 Motivación de compra y expectativa, 98
- 3.8 DEMANDA INSATISFECHA, 98
 - 3.8.1 Cálculo de la Demanda Insatisfecha, 98
- 3.9 ANÁLISIS DE PRECIOS, 100
 - 3.9.1 Análisis de costos, precios y márgenes, 100
 - 3.9.2 Estimación de márgenes, 102
 - 3.9.3 Selección del método de fijación de precios, 104
- 3.10 ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN, 105
 - 3.10.1 Canal Comercial – canal de distribución, 106
 - 3.10.1.1 Distribución y Logística, 108
 - 3.10.2 Proveedores, 110
 - 3.10.2.1 Calificación de proveedores, 111
 - 3.10.3 Gestión y Control de Calidad, 113
 - 3.10.3.1 Indicadores de Gestión, 115
 - 3.10.3.2 Calificación y Evaluación de productos, 118
 - 3.10.3.3 Evaluación del servicio, 121
- 4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 122
 - 4.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN (PORTER), 123
 - 4.1.1 Estrategia de servicio, 123
 - 4.1.2 Estrategia de calidad de productos, 126
 - 4.1.3 Estrategia de ética y cumplimiento, 128
 - 4.2 EXPERIENCIA DE COMPRA, 132
 - 4.3 ALIANZAS COMERCIALES, 135
 - 4.3.1 Alianzas con proveedores, 136
 - 4.3.2 Alianzas con Unidades Educativas, 137
 - 4.3.3 Alianzas y Convenios con Empresas Privadas, 138
 - 4.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD, 139
 - 4.4.1 Trade Marketing, 140
 - 4.4.2 Merchandising, 141
 - 4.4.3 Branding, 144
 - 4.4.4 Medios visuales, auditivos y sensoriales, 146
 - 4.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, 149
 - 4.5.1 Gestión del Capital Humano, 149
 - 4.5.2 Organigrama, 152
 - 4.5.3 Gestión de Capital Humano por competencias, 153
 - 4.6 ESTRATEGIA INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA, 158
 - 4.6.1 Software de facturación e Inventarios, 158
- 5. ESTUDIO FINANCIERO, 161
 - 5.1 PRESUPUESTOS, 162
 - 5.1.1 Presupuesto de Inversión, 162
 - 5.1.2 Capital de trabajo, 165
 - 5.2 ESTADOS FINANCIEROS, 169
 - 5.2.1 Balance General, 170
 - 5.2.1.1 Inicial, 171
 - 5.2.2 Estado de resultados, 171
 - 5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO, 174

5.4	EVALUACIÓN FINANCIERA,	177
5.4.1	Valor Actual Neto (VAN),	177
5.4.2	Tasa Interna de Retorno (TIR),	179
5.4.3	Tiempo de retorno de la inversión (PRI),	180
5.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD,	182
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	184
6.1	CONCLUSIONES,	184
6.2	RECOMENDACIONES,	186
	BIBLIOGRAFÍA,	188
	ANEXOS,	191

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 Oportunidades, 10
Cuadro No 2 Fortalezas, 11
Cuadro No 3 Amenazas, 13
Cuadro No 4 Debilidades, 14
Cuadro No 5 Perspectiva financiera - FODA, 15
Cuadro No 6 Perspectiva del cliente - FODA, 15
Cuadro No 7 Perspectiva de procesos internos - FODA, 16
Cuadro No 8 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - FODA, 16
Cuadro No 9 Contenidos de nutrientes e indicadores de excesos, 25
Cuadro No 10 Indicadores Económicos, 26
Cuadro No 11 Cálculo muestra encuestas a padres de familia, 48
Cuadro No 12 Muestra de estudiantes colegios particulares del sector norte de Quito, 50
Cuadro No 13 Datos de la edad de los encuestados, 53
Cuadro No 14 Datos del género de los encuestados, 53
Cuadro No 15 Datos de las Unidades Educativas, 54
Cuadro No 16 Resultado pregunta 1, 55
Cuadro No 17 Resultado pregunta 2, 56
Cuadro No 18 Resultado pregunta 3, 57
Cuadro No 19 Resultado pregunta 4, 58
Cuadro No 20 Resultado pregunta 5, 59
Cuadro No 21 Resultado pregunta 6, 60
Cuadro No 22 Resultado pregunta 7, 61
Cuadro No 23 Resultado pregunta 8, 62
Cuadro No 24 Resultado pregunta 9, 63
Cuadro No 25 Resultado pregunta 10, 64
Cuadro No 26 Resultado pregunta 11, 65
Cuadro No 27 Resultado pregunta 12, 66
Cuadro No 28 Resultado pregunta 13, 68
Cuadro No 29 Datos de del género de los encuestados, 69
Cuadro No 30 Edad de los hijos de los encuestados, 70
Cuadro No 31 Pregunta 1, 71
Cuadro No 32 Resultados pregunta 2, 72
Cuadro No 33 Resultados pregunta 3, 73
Cuadro No 34 Resultados pregunta 4, 74
Cuadro No 35 Resultados pregunta 5, 75
Cuadro No 36 Resultados pregunta 6, 76
Cuadro No 37 Resultados pregunta 7, 77
Cuadro No 38 Resultados pregunta 8, 78
Cuadro No 39 Resultados pregunta 9, 79
Cuadro No 40 Resultados pregunta 10, 80
Cuadro No 41 Cuantificación de la demanda, 93
Cuadro No 42 Demanda Proyectada, 94
Cuadro No 43 Factores/ Incidenticas, 95

Cuadro No 44 Estimación de la oferta,	96
Cuadro No 45 Oferta proyectada,	97
Cuadro No 46 Proyección demanda insatisfecha,	99
Cuadro No 47 Estimación de margen productos de elaboración,	103
Cuadro No 48 Estimación de margen productos de semi-procesados,	103
Cuadro No 49 Estimación de margen productos de procesados de origen,	103
Cuadro No 50 Proveedores definidos para el negocio,	112
Cuadro No 51 Procedimientos de gestión de calidad,	115
Cuadro No 52 Características para calificación de productos,	118
Cuadro No 53 Portafolio de productos definido,	120
Cuadro No 54 Porcentaje de incentivos variables,	157
Cuadro No 55 Inversiones para cada unidad educativa,	164
Cuadro No 56 Resumen Inversión Inicial planta y equipo,	165
Cuadro No 57 Capital de trabajo,	167
Cuadro No 58 Sueldos, salarios Mano de Obra directa y mano de obra Indirecta,	167
Cuadro No 59 Detalle de Insumos,	168
Cuadro No 60 Resumen Inversión Inicial,	168
Cuadro No 61 Origen de Recursos,	169
Cuadro No 62 Balance general inicial,	171
Cuadro No 63 Presupuesto de Ingresos,	172
Cuadro No 64 Presupuesto de Egresos,	173
Cuadro No 65 Estado de Resultados proyectado,	173
Cuadro No 66 Costos variables y costos fijos,	174
Cuadro No 67 Cálculo del Punto de Equilibrio proyectado,	175
Cuadro No 68 Punto de Equilibrio Año 2014,	176
Cuadro No 69 VAN del proyecto,	178
Cuadro No 70 TIR del proyecto,	180
Cuadro No 71 Tiempo de recuperación de la inversión sin financiamiento,	181
Cuadro No 72 Tiempo de recuperación de la inversión con financiamiento,	181
Cuadro No 73 Escenarios para análisis de sensibilidad del proyecto,	182
Cuadro No 74 Resultados análisis de sensibilidad,	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 PIB países Sudamericanos, 27
Gráfico No 2 Evolución del PIB en el Ecuador, 28
Gráfico No 3 Datos de la edad de los encuestados, 53
Gráfico No 4 Datos del género de los encuestados, 54
Gráfico No 5 Datos de la Unidad Educativa de los encuestados, 55
Gráfico No 6 Resultado pregunta 1, 56
Gráfico No 7 Resultado pregunta 2, 57
Gráfico No 8 Resultado pregunta 3, 58
Gráfico No 9 Resultado pregunta 4, 59
Gráfico No 10 Resultado pregunta 5, 60
Gráfico No 11 Resultado pregunta 6, 61
Gráfico No 12 Resultado pregunta 7, 62
Gráfico No 13 Resultado pregunta 8, 63
Gráfico No 14 Resultado pregunta 9, 64
Gráfico No 15 Resultado pregunta 10, 65
Gráfico No 16 Resultado pregunta 11, 66
Gráfico No 17 Resultado pregunta 12, 67
Gráfico No 18 Datos de del género de los encuestados, 69
Gráfico No 19 Edad de los hijos de los encuestados, 70
Gráfico No 20 Resultados pregunta 1, 71
Gráfico No 21 Resultados pregunta 2, 72
Gráfico No 22 Resultados pregunta 3 73
Gráfico No 23 Resultados pregunta 4, 74
Gráfico No 24 Resultados pregunta 5, 75
Gráfico No 25 Resultados pregunta 6, 76
Gráfico No 26 Resultados pregunta 7, 77
Gráfico No 27 Resultados pregunta 8, 78
Gráfico No 28 Resultados pregunta 9, 79
Gráfico No 29 Curva demanda proyectada, 95
Gráfico No 30 Curva oferta proyectada, 97
Gráfico No 31 Componentes de los productos de elaboración, 102
Gráfico No 32 Cadena de valor, 107
Gráfico No 33 Proceso de logística, 109
Gráfico No 34 Interacción de la logística, 110
Gráfico No 35 Camino para el desarrollo de estrategias, 122
Gráfico No 36 Organigrama inicial, 152
Gráfico No 37 Organigrama aspiracional a largo plazo 153
Gráfico No 38 Punto de Equilibrio - Año 2014, 176

RESUMEN EJECUTIVO

Los bares escolares que se encuentran actualmente brindando los servicios alimenticios en los planteles educativos, lo hacen basados en un sistema empírico, nada profesional y muy alejado de la preocupación por los productos y el servicio que brindan a los estudiantes, es por ello que nace esta idea emprendedora para generar un proyecto de plan de negocios que administre de manera adecuada los bares escolares, con ello cubrir las necesidades de variedad y calidad en los productos que se ofrecerá, como también generar estrategias factibles para brindar un valor agregado a los estudiantes que vaya desde un excelente servicio hasta el hecho de recibir promociones y productos gratis.

El proyecto consiste en valorar muchas de las falencias que se tiene en la actualidad, corregirlas y añadir acciones de diferenciación que motiven al estudiante a comprar en el bar de su institución, y, ¿cómo generar este propósito?, pues sencillo, brindando un menú con productos de calidad, diversos, sanos y sabrosos, como también dar la atención que se merece en el momento que el estudiante haga el pedido, complementando a esto, con instalaciones aseadas, llamativas, que generen una experiencia positiva en el momento de su break o tiempo de recreo.

El principal objetivo es ser un negocio rentable que sea sostenible en el tiempo, pero a su vez, que se preocupe por la salud integral de los estudiantes y que sea un complemento de la institución educativa.

El proyecto se orientará a unidades educativas de la zona norte de la ciudad de Quito, que pertenezcan a una calificación de situación económica social: media – media alta, y que tengan instalaciones para la venta de alimentos.

CAPÍTULO I: “DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO”, se establece una perspectiva general del proyecto, como también en este capítulo se responde las dudas iniciales que se tiene, encontrando las respuestas adecuadas para entender el formato del negocio y la futura perspectiva que se tendrá.

CAPÍTULO II: “ANÁLISIS DE SITUACIÓN” Se revisará un panorama interno y externo del proyecto, se analizará la matriz FODA para considerar los puntos claves del negocio, ya sean positivos o negativos, como se trazará los objetivos que el proyecto se fijará, también se ahondará en los escenarios externos actuales, considerando variables económicas, políticas, legales, culturales, etc. con el fin de conocer el terreno de mejor manera para así, prevenir problemas a futuro.

CAPÍTULO III: “ESTUDIO DE MERCADO”, se realizó un estudio a profundidad sobre todas las variables sensibles que el negocio involucra para conocer de mejor manera el mercado, el target, sus necesidades y alternativas de solución, para ello se utilizó herramientas de investigación científica y se obtuvo respuestas muy interesantes que motivan el desarrollo de estrategias.

CAPÍTULO IV: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS” mediante la información obtenida en el capítulo III, se generaron estrategias competitivas basadas en la estrategia

de “Diferenciación” de Porter, para crear factores de valor agregado a los productos y al servicio que se tiene en la actualidad.

CAPÍTULO V: “ESTUDIO FINANCIERO” Se puede apreciar en este capítulo los resultados de la empresa respecto a su liquidez y a su estructura financiera, como también se analiza alternativas de inversión en activos fijos y en capital de trabajo, por último se calcula y se estudia los indicadores económicos-financieros, los mismos que indicaron rentabilidad financiera dando el sustento de que el proyecto puede ser ejecutado.

CAPÍTULO VI: “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES” se analiza puntos claves del proyecto emitiendo críticas constructivas que ayuden al mejoramiento continuo en el transcurso del tiempo.

INTRODUCCIÓN

Las unidades educativas en la actualidad ahondan sus esfuerzos en brindar servicios educativos de total calidad, pues así lo ha exigido el tiempo con su paso, las acciones para cualquier tipo de negocio o empresa han hecho que se marque la diferencia unas con otras y bueno en el sector de la educación no es diferente, los valores agregados en los servicios educativos marcan el ejemplo a seguir con las demás unidades educativas logrando así generar un vínculo muy fuerte con sus alumnos y la plena satisfacción con los padres de familia hasta cuando los chicos ya han salido del plantel.

Este proyecto reúne cualidades para enfocarse en uno de los servicios más importantes y este radica en poder brindar bares con infraestructura, productos y una atención al cliente de total calidad y su objetivo principal, hacer de este, una experiencia positiva y complementaria como parte de la educación integral de los niños y jóvenes, como también el poder salir de la similitud negativa que tienen los planteles educativos en cuestión a sus bares escolares y los productos que estos ofrecen, siempre guiados de una atención vaga y poco profesional con el niño o joven.

Se verán y analizarán razones realmente preocupantes que inclusive repercuten con el rendimiento y el ambiente poco apto para que los niños se desenvuelvan de la mejor manera, como también el prestigio de la unidad educativa al no poseer bares adecuados que vayan de acuerdo con la educación que los planteles imparten.

Los objetivos son varios sin embargo el proyecto se enfoca en cambiar las acciones empíricas y de poco valor que actualmente se vienen dando en los bares estudiantiles, y esto mediante la generación de estrategias que encamine una administración rentable, un manejo de marca y posicionamiento orientado a la satisfacción plena de los requerimientos que los jóvenes y niños tienen actualmente, todo esto se podrá conseguir mediante un formato de negocio diferente al convencional, que pueda manejar un merchandising adecuado, un trade marketing sostenido y viable y una estructura de negocio fuerte que motive al crecimiento en la integración de este modelo en más centros educativos.

Es realmente alentador saber que en la actualidad se cuenta con herramientas tecnológicas que ayudan a que los objetivos se cumplan de una manera más eficiente y exacta, por ello la implementación de varias de estas herramientas ayudarán desde un manejo de inventario adecuado hasta la rapidez de la atención de los pedidos en caja.

Como conclusión el fin es comenzar una nueva etapa en la administración de los bares estudiantiles mediante la creación de ideas nuevas y la implementación de las mismas, que lleven consigo la generación de satisfacer la necesidad más vital del ser humano que es alimentarse.

1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo resumirá en cortas palabras las razones por las cuales el proyecto tiene una fuerte tendencia para ser un proyecto realizable y factible que proponga una nueva idea en la administración de los bares escolares, formando así una cadena sostenible y rentable en el transcurso del tiempo, para lograr posicionarse en el mercado de las Unidades Educativas.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En la ciudad de Quito se puede encontrar centros educativos de muy alto nivel que brindan una educación integral en niños y jóvenes, estos centros cuentan con infraestructuras adecuadas, con un capital humano muy capaz, con tecnología adecuada para brindar un buen servicio al estudiante, sin embargo se ha podido apreciar que no se dispone de bares o self services que cumplan con características similares y puedan brindar productos saludables y un servicio de total complacencia para los estudiantes, al decir esto se busca encontrar una solución tanto en los productos que se ofrecen en los bares, como el servicio que en ellos se brinda, es decir crear un plan administrativo que brinde un beneficio integral mediante la implementación de un menú que complemente la alimentación de los niños y jóvenes y que a su vez vaya con la mano de las tendencias que se tiene actualmente en las tiendas de autoservicio.

El tiempo que los muchachos disponen para la hora de su alimentación en las escuelas y colegios se ha tornado un espacio desperdiciado pues se presume que los muchachos no se alimentan de la forma correcta y se genera un cuadro de insatisfacción, que conlleva consecuencias inclusive de bajo rendimiento escolar, tornando a este como el más serio de los problemas, se busca generar ese vínculo positivo entre los jóvenes y niños con el bar de su plantel educativo.

Este y muchos problemas más existen dentro de los bares y esto engloba otras circunstancias que inclusive denigra la imagen de la institución educativa.

El proyecto tiene ese deseo de generar agrado a la hora en que los niños o los jóvenes salen a la hora de su lunch o su break. Que este tiempo sea una experiencia de total satisfacción al poder encontrar productos de calidad asociados de un excelente servicio que vaya de la mano con las tendencias en el consumo y la tecnología de los autoservicios o retails.

La inconformidad e insatisfacción que se tiene actualmente y que se pretende cambiar será fundamentada por medio del desarrollo de un plan de negocios que generen estrategias rentables que partan en brindar un valor agregado ofreciendo ese mejoramiento continuo en productos, servicio, opciones de infraestructura, personal, etc. es decir generar acciones de mercadeo efectivas, generar una post venta en el día a día para establecer valores agregados de diferenciación a las actuales administraciones empíricas que ofrecen en la actualidad estos negocios, poder trabajar en un marketing mix que juegue con las 4 Ps y que encuentre esa satisfacción constante en el cliente.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La idea principal de este plan de negocio es buscar la rentabilidad mediante la implementación de fundamentos administrativos que orientan a generar una planificación, una ejecución y obviamente un control de las actividades administrativas, financieras y de marketing que se desarrollarán y que se concentraran en generar un trabajo en la mejora continua respecto a las falencias propias y de los competidores en los servicios y productos que tienen actualmente los bares estudiantiles de las unidades educativas, esto mediante la realización de una matriz FODA, determinando así un negocio que permita tener menos amenazas y más fortalezas, pues se podrá deducir mediante investigaciones de mercado si es un modelo nuevo y novedoso, si sé que tendrá fuertes aspiraciones de crecimiento, si se podrá ofrecer productos de muy buena calidad y a su vez conocer las tendencias alimenticias tanto de niños como de jóvenes.

Se espera generar un vínculo directo con los clientes es decir con los consumidores finales, pues así se revoluciona el sistema convencional que actualmente son manejados los bares escolares, esto mediante la realización de acciones eficientes de mercadeo, que se pueda generar un merchandising objetivo y llamativo, a su vez manejar un trade marketing que brinde las garantías necesarias para que el negocio camine de la mejor manera, acompañado de la capacitación constante al recurso humano y finalmente debe existir una evaluación constante de las acciones antes mencionadas para saber si los procesos se llevan de una manera correcta.

El desarrollo de este modelo de negocios, debe partir de un plan de marketing que permitirá la aplicación eficiente de este proyecto con el principal objetivo, que es brindar esa rentabilidad buscada como también ese beneficio como negocio, pues es una idea innovadora puesta en práctica y será la generadora de una estructura de negocio que no se ha manejado antes, es decir se propone un sistema que pretende ser causante de muchos beneficios, tanto en el tema administrativo y financiero como también en el tema funcional y alimenticio de jóvenes y niños.

Este formato de negocio brindara estándares de calidad en el servicio como también en los productos que se ofrecerán, por ello las decisiones y el éxito en la aplicación del negocio desarrollarán ventajas competitivas aplicables al cien por ciento que logrará la atracción en el mercado.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Se revisará variables internas y externas considerando mediante un análisis los posibles riesgos para el desenlace del proyecto, como a su vez las oportunidades para poder aprovecharlas y tener resultados eficientes, con este análisis surgirán nuevas ideas y conclusiones, las mismas que determinaran acciones preventivas o acciones a realizarse de manera que se puedan conciliar grandes resultados

2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNO

El Análisis Interno nos permitirá tener una visión de las características propias que el formato del negocio tendrá, reconociendo principalmente las fortalezas y las debilidades, siendo estas las caras de muchos análisis que se harán, determinando por ejemplo comparaciones con competidores o la relación con proveedores o con las autoridades de las Unidades Educativas, en fin será una perspectiva de ver con que se cuenta, con que se debe tener cuidado, como podrá crear acciones de mejora para salir adelante, vender al idea y plasmarla en el mercado objetivo.

2.1.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y

algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.” (“Foda”, 2011).

A continuación en manera de esquema se presentará los cuadros con las ideas obtenidas en cada campo, esto previamente al análisis que el proyecto demanda, obteniendo conclusiones muy válidas que permitirán tomar decisiones coherentes.

Oportunidades:

Circunstancias positivas que se podrán tomar a consideración para aprovecharlas de manera que se puedan cumplir los objetivos propuestos.

Ver cuadro No. 1

Cuadro No 1 Oportunidades

O1	Crecimiento del sector de servicios de alimentos y bebidas
O2	Fácil accesibilidad a préstamos de instituciones financieras
O3	Desarrollo de una nueva línea de negocio en las unidades educativas
O4	Desarrollo económico sostenido en las Unidades Educativas
O5	Apertura de nuevas Instituciones Educativas para expansión del negocio
O6	Precios de productos perecibles y no perecibles con pocas variaciones
O7	Desarrollo de nuevas tendencias tecnológicas para lograr la comunicacion con los jóvenes y niños
O8	Grupo objetivo fijo, definido y poco variable
O9	Nuevas tendencias alimenticias en productos sanos

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Las nueve oportunidades descritas en los ámbitos económicos, sociales, de mercadeo, político, etc. resume las buenas posibilidades para considerar estrategias y decisiones que motiven el correcto desarrollo del negocio, por citar un ejemplo: el tener un crecimiento en el sector del servicio del consumo de alimentos y bebidas motiva a que el mercado no está estancado y hay muchas más ideas para ayudar a su evolución, otro ejemplo es la facilidad para acceder a préstamos bancarios para pymes, es una noticia que motiva a arriesgarse, y así cada oportunidad descrita

permite sacar opciones valederas para dar los primeros pasos en un suelo más firme.

Fortalezas:

Virtudes o fuerzas para afrontar adversidades, en este caso son las cualidades o factores positivos que se cuenta para dar esos aspectos de diferenciación que busca percepciones realmente positivas a todos los stakeholders. Ver cuadro No. 2

Cuadro No 2 Fortalezas

F1	Ubicación geográfica estratégica dentro de las unidades educativas
F2	Buena relación del servicio y los productos en comparación con el precio
F3	Excelentes relaciones con los proveedores.
F4	Personal comprometido con la empresa - excelente clima laboral
F5	Buena comunicación interna.
F6	Instalaciones modernas que brindan comodidad y un espacio ameno para los clientes
F7	Modelo de administración integral para bares escolares
F8	Promociones y descuentos especiales dirigidos al target
F9	Software de facturación y control de inventario

Fuente: Análisis e investigación del proyecto
Elaborado por: Autor

Las nueve fortalezas fueron definidas después de un análisis conciso que determinó, que realmente son posiciones que se podrán contar teniendo en cuenta una perspectiva que el panorama es muy alentador, sin

embargo todas ellas reúne cualidades que generarán la aceptación a los diferentes grupos objetivos y brindará esa confianza.

Una fortaleza que es importante describirla es la buena relación del servicio y los productos orientados ambos a una calidad definida, esto hace que se genere estrategias definidas para crear esa fidelización en los clientes (estudiantes).

Otra es, poder fusionar la tecnología con un mercadeo direccionado, esto hace que se forme fortalezas que en la actualidad no se ven en negocios afines, y que el estudiante podrá notarlo fácilmente.

La fortaleza que ayudará al control interno en otras áreas será la implementación del software de facturación y control de inventario, esto generará una buena cara con el cliente y lo más importante una herramienta para el manejo adecuado del negocio.

En fin todas las fortalezas descritas buscan generar esa estrategia comercial que oriente a un negocio, rentable y sostenible.

Amenaza:

La amenaza es un mal o un peligro de ser experimentado o sufrido. Ver Cuadro No. 3

Cuadro No 3 Amenazas

A1	Políticas gubernamentales restrictivas en temas alimenticios - Ministerio de Educación
A2	Incremento de las tasas arancelarias para productos importados (Golosinas, bebidas, etc.)
A3	Facilidad de ingreso de nuevos competidores, debido a que no se requiere recursos financieros elevados
A4	Políticas de control de precios por parte del gobierno.
A5	Presencia de competencia indirecta en materia de tipos de restaurantes y variedad de tipos de comida en locales cercanos de la unidad educativa
A6	Incremento de la inseguridad en la ciudad - problemas y riesgos en el campo logístico.
A7	Variaciones en políticas tributarias
A8	Aumento de tramites legales (municipales, tributarios, gubernamentales) para la apertura de mas establecimientos
A9	Incremento en el consumo de productos conocidos como "comida rápida"
A10	Desvastacemiento por desastres naturales.
A11	Resistencia al cambio, por parte de los directivos y dueños de los centros educativos
A12	Poder de negociación fuerte de proveedores
A13	Duración de contratos menores a 2 años con las unidades educativas

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Se ha definido trece amenazas como factores claves de riesgo, en los cuales se ha dado mayor importancia a temas como la competencia, políticas gubernamentales, entre ellas las políticas de SRI como del Ministerio de Educación, la relación con proveedores y con las autoridades de las instituciones educativas, en fin con estas amenazas se podrá analizar los pasos a dar cautivamente, teniendo en cuenta que son factores exógenos que están presentes y no tienen una dependencia que esté en nuestras manos.

Debilidad:

Debilidad es la ausencia de fuerza o resistencia. Ver Cuadro No. 4

Cuadro No 4 Debilidades

D1	Inversión mínima en logística
D2	Proceso de producción de ciertos productos no estandarizados
D3	Incumplimiento de normas de seguridad para grupos de atención prioritaria (Personas con capacidades diferentes)
D4	Posicionamiento débil de la marca - nombre de la empresa
D5	Desactualización del software contable, se aplican NIIF manualmente
D6	La gestión de talento humano es empírica, no se evidencia un departamento especializado en sus inicios
D7	No cumplen con normas de BPM
D8	Las instalaciones no satisfacen las necesidades de segmentos de edad inferiores a los 10 años
D9	Proceso administrativos no definidos

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Las nueve debilidades descritas muestran un panorama real, medianamente alentador, sin embargo son características propias de un negocio que va a empezar desde cero, que tiene niveles de inversión considerados y que no puede arriesgarse en primer nivel del todo, es por ello que se analizará las debilidades para encontrar posibles soluciones a cada una de ellas y a su vez que se pueda transformar en un futuro a mediano o largo plazo en fortalezas que midan esa satisfacción en ventas, en el personal comprometido y sobretudo en los clientes satisfechos, en este caso en los estudiantes.

FODA por perspectiva: Ver Cuadro No. 5, Cuadro No. 6, Cuadro No. 7, y Cuadro No. 8

Cuadro No 5 Perspectiva financiera - FODA

PERSPECTIVA FINANCIERA	O2	Fácil accesibilidad a préstamos de instituciones financieras
	O4	Desarrollo económico sostenido en las Unidades Educativas
	O6	Precios de productos perecibles y no perecibles con pocas variaciones
	O8	Grupo objetivo fijo, definido y poco variable
	A1	Políticas gubernamentales restrictivas en temas alimenticios - Ministerio de Educación
	A2	Incremento de las tasas arancelarias para productos importados (Golosinas, bebidas, etc.)
	A4	Políticas de control de precios por parte del gobierno.
	A7	Variaciones en políticas tributarias
	A8	Aumento de tramites legales (municipales, tributarios, gubernamentales) para la apertura de mas establecimientos
	F9	Software de facturación y control de inventario
	D5	Desactualización del software contable, se aplican NIIF manualmente

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 6 Perspectiva del cliente - FODA

PERSPECTIVA DE CLIENTE	O7	Desarrollo de nuevas tendencias tecnológicas para lograr la comunicacion con los jóvenes y niños
	O9	Nuevas tendencias alimenticias en productos sanos
	A6	Incremento de la inseguridad en la ciudad - problemas y riesgos en el campo logístico.
	A9	Incremento en el consumo de productos conocidos como "comida rápida"
	F1	Ubicación geográfica estratégica dentro de las unidades educativas
	F2	Buena relación del servicio y los productos en comparación con el precio
	F6	Instalaciones modernas que brindan comodidad y un espacio ameno para los clientes
	F8	Promociones y descuentos especiales dirigidos al target
	D3	Incumplimiento de normas de seguridad para grupos de atención prioritaria (Personas con capacidades diferentes)
	D4	Posicionamiento débil de la marca - nombre de la empresa
	D8	Las instalaciones no satisfacen las necesidades de segmentos de edad inferiores a los 10 años

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 7 Perspectiva de procesos internos - FODA

COMPONENTES DEL FODA		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	F3	Excelentes relaciones con los proveedores.
	F4	Personal comprometido con la empresa - excelente clima laboral
	F5	Buena comunicación interna.
	D1	Inversión mínima en logística
	D2	Proceso de producción de ciertos productos no estandarizados
	D6	La gestión de talento humano es empírica, no se evidencia un departamento especializado en sus inicios
	D7	No cumplen con normas de BPM
	D9	Proceso administrativos no definidos

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 8 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento - FODA

COMPONENTES DEL FODA		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O1	Crecimiento del sector de servicios de alimentos y bebidas
	O3	Desarrollo de una nueva línea de negocio en las unidades educativas
	O5	Apertura de nuevas Instituciones Educativas para expansión del negocio
	A1	Políticas gubernamentales restrictivas en temas alimenticios - Ministerio de Educación
	A3	Facilidad de ingreso de nuevos competidores, debido a que no se requiere recursos financieros elevados
	A5	Presencia de competencia indirecta en materia de tipos de restaurantes y variedad de tipos de comida en locales cercanos de la unidad educativa
	A10	Desvastamiento por desastres naturales.
	A11	Resistencia al cambio, por parte de los directivos y dueños de los centros educativos
	A12	Poder de negociación fuerte de proveedores
	A13	Duración de contratos menores a 2 años con las unidades educativas
	F7	Modelo de administración integral para bares escolares
	D1	Inversión mínima en logística
	D2	Proceso de producción de ciertos productos no estandarizados
	D6	La gestión de talento humano es empírica, no se evidencia un departamento especializado en sus inicios
	D7	No cumplen con normas de BPM
	D9	Proceso administrativos no definidos

Fuente: Análisis e investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Análisis de Perspectivas:

Mediante la recopilación de las ideas más importantes que surgieron en la realización del FODA, se une a su vez por afinidad entre ellas, para determinar cuatro perspectivas.

En el caso de la parte financiera se concilian factores como la inversión, políticas financieras, estatus económico, etc., en el caso de las acciones por realizarse o los proyectos se las reúne en un panorama de procesos internos. Para las opciones nuevas, factores de diferenciación de precio y producto, factores sociales y de criterios de consumo se los describe en una perspectiva de cliente, sin dejar a un lado esas opciones de mejora visto desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Todo esto con el fin de tener una visión más clara del panorama global en los factores más importantes que permitirán ayudar en la toma de decisiones.

2.1.2 Objetivos

Los objetivos son las metas propuestas que se pretenden lograr para llegar a un fin deseado, en este caso para el proyecto se plantea los objetivos corporativos, los objetivos financieros y los objetivos comerciales.

2.1.2.1 Objetivos Corporativos

- Generar un negocio rentable que busque el beneficio de la empresa y sus inversionistas.
- Sementar fuertes relaciones con las autoridades de las unidades educativas.
- Establecer relaciones competitivas con los proveedores.
- Determinar márgenes rentables que cubran los gastos, inversiones y utilidad que busca el giro del negocio.
- Posicionar el nombre de la empresa en las unidades educativas del sector norte de la ciudad de Quito.
- Crear una relación de entera satisfacción con los clientes – estudiantes.
- Establecer los factores claves del éxito para un constante crecimiento corporativo.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas y proveedores.
- Lograr tener un gran ambiente laboral.
- Desarrollar talentos y cualidades en el personal.
- Establecer un crecimiento sostenido de 5% anual durante los 5 primeros años.
- Manejar un sistema adecuado de logística.

2.1.2.2 Objetivos Financieros

- Manejar un control interno adecuado.
- Controlar los desembolsos de gastos.
- Determinar un crecimiento en ventas
- Manejar políticas de pago a proveedores.
- Determinar fuentes de crédito seguras y convenientes.
- Manejar indicadores de rotación, apalancamiento, liquidez y endeudamiento para la toma de decisiones.
- Definir un monto adecuado para la inversión y el capital de trabajo.

2.1.2.3 Objetivos Comerciales

- Mantener una buena imagen de la compañía - marca.
- Manejar un trade marketing eficiente que cumpla con los objetivos financieros y los objetivos corporativos.
- Establecer políticas de layout según el punto de venta.
- Manejar precios según márgenes requerido para solventar requerimientos comerciales, administrativos y financieros de la empresa.
- Manejar promociones novedosas con proveedores o empresas privadas.

- Manejar una investigación de mercados en la unidades educativas
- Hacer un constante seguimiento de post venta.
- Determinar las ventajas competitivas de diferenciación.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

En este punto se analizará todas las variables cuantitativas y cualitativas que se puede determinar de los factores externos, en el FODA ya se revisó las amenazas y las oportunidades, sin embargo existen otros factores a los cuales no se los puede menospreciar, sino más bien tomarlos muy en cuenta para conocer de mejor manera el mercado, por ejemplo los negocios similares, la situación política y económica que vive el país, los aspectos culturales y legales, en fin, se revisará y analizará estas variables para determinar acciones puntuales que prevengan malas decisiones o a su vez que motiven a realizar ideas nuevas o mejoradas.

2.2.1 Análisis de la competencia

Este tipo de negocio abarca muchos aspectos positivos que empíricamente pueden dar buenos resultados financieramente hablando, pues el negocio que maneja alimentos si bien es cierto conlleva un trabajo sacrificado brinda márgenes muy rentables.

Como primer paso se debe definir que es competencia o quienes podrían ser competidores, esto pues se debe tener importante cuidado de las acciones que se llevan fuera de la unidad educativa y como también dentro de los demás centros educativos donde no tengamos participación. La competencia al ser directa o indirecta es competencia y genera un mal sabor al momento en que los ingresos disminuyan o que se copie este nuevo formato de negocio y puedan ir gobernando participación dentro del grupo objetivo, sin embargo debe existir siempre características especiales que esta empresa brinde y que pueda así fidelizar a sus clientes y consumidores.

Se puede determinar que competidores directos serían personas que se dedican a administrar negocios de bares escolares en uno o más centros educativos y competencia indirecta podríamos catalogar a cualquier local comercial que brinde productos alimenticios procesados cerca del establecimiento.

Sin embargo algo importante por mencionar es que actualmente los negocios antes mencionados se dirigen por una administración monótona poco profesional sin un factor diferenciador, y más bien presenta muchos puntos en contra que han llevado a generar un descontento en las autoridades, en los estudiantes y con mayor razón en padres de familia, esto principalmente por el tipo de alimentos que se ofrecen, así lo señala la cámara de comercio en su página web: “La venta de comida en los bares escolares en Quito es controlada directamente por las Direcciones

de Educación y Salud de Pichincha. Esta medida busca desde hace tres años, cuando fue implementada por primera vez, combatir la venta de la denominada ‘comida chatarra’ en los establecimientos de enseñanza. En 2010, cuando se lanzó el programa, las autoridades reconocieron que existían problemas de sobrepeso y obesidad entre el alumnado y concluyeron que estos estaban asociados a la venta de comida poco saludable en los establecimientos educativos. La afirmación derivó de un estudio elaborado por la Universidad Central del Ecuador, en el que se determinaba que un 14% de estudiantes de escuelas primarias y un 22% de alumnos de colegios secundarios presentaban problemas de sobrepeso y obesidad. La investigación también señalaba que un 70% de los productos que se expendían en los establecimientos educativos, en ese entonces correspondía a ‘comida chatarra’

Esto indica que no hay cambios por el beneficio de los jóvenes y niños, sino al contrario existe ese poco grado de importancia sobre la salud de los estudiantes, considerando a éste como el punto más importante al trabajar en un proyecto así, es por eso que se traza ideas nuevas que cambien esta mala cara que se tiene en la actualidad.

La competencia ha generado esta mala fama dentro del pensamiento de los padres de familia pues son actores principales de muchos de los problemas de salud y rendimiento que los niños y jóvenes presentan actualmente, sin embargo estos aspectos negativos serán los generadores

de poder aplicar estrategias comerciales que puedan vencer estos prejuicios establecidos por las malas prácticas en estos negocios.

La competencia en cualquier mercado es saludable siempre y cuando sea una competencia limpia y que sobretodo permita el desarrollo de nuevas estrategias para lograr ser siempre mejor que los demás.

2.2.2 Situación Política

La situación política que vive el país tiene un contexto ambiguo, pues existe un apoyo importante por parte de la gran mayoría de pueblo ecuatoriano a las acciones que el mandatario Rafael Correa desempeña y a su gestión en el poder, pero existe una constante crítica por parte de las personas entendidas y por parte de una oposición débil.




Actualmente se tiene una asamblea en la cual la gran mayoría de integrantes pertenecen a la tendencia política que sobrelleva el gobierno, lo que genera un apoyo inminente a los requerimientos que plantea el Poder Ejecutivo.

Lastimosamente existe un claro centralismo del poder, lo que genera una ambigüedad en el panorama para generar inversiones ya sean extranjeras o propias, pues los requerimientos que el ejecutivo necesite son complacidos por medio de cualquier secretaría o cartera del estado, el

problema radica en que el estado de la noche a la mañana puede generar incrementos de impuestos o subir el valor a los existentes como también la creación de normativas que restringen importaciones u otras actividades y lastimosamente las propuestas son firmadas en piedra.

Respecto a las políticas públicas que tienen incidencia para el tipo de negocio existe un acuerdo interministerial No. 0004-10 entre los Ministerios de Educación y el Ministerio de Salud en el cual se estipula de todas las normativas que deben cumplir los negocios orientados a la venta y comercialización de productos alimenticios dentro de los planteles escolares entre ellas se refiere a por ejemplo a los límites de nutrientes que deben tener los alimentos, ver cuadro No 9.

Cuadro No 9 Contenidos de nutrientes e indicadores de excesos

Nutrientes Indicadores	Bajo Contenido 	Mediano Contenido 	Alto Contenido 
Grasas totales	Contenido menor o igual a 3 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos. Contenido mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 20 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 10 gramos en 100 mililitros.
Grasas Saturadas	Contenido menor o igual a 1,5 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 0,75 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 1,5 y menor a 5 gramos en 100 gramos. Contenido mayor a 0,75 y menor a 2,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 5 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros.
Grasas trans	Contenido menor o igual a 0,15 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 0,075 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 0,15 y menor a 1 gramo en 100 gramos. Contenido mayor a 0,075 y menor a 0,50 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 1 gramo en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 0,50 gramos en 100 mililitros.
Azúcares adicionados (incluye monosacáridos + disacáridos)	Contenido menor o igual a 5 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos. Contenido mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 15 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 7,5 gramos en 100 mililitros.
Sal	Contenido menor o igual a 0,3 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 0,3 gramos en 100 mililitros. (equivale a 120 miligramos de sodio)	Contenido mayor a 0,3 y menor a 1,5 en 100 gramos. Contenido mayor a 0,3 y menor a 1,5 gramos en 100 mililitros. (equivale a entre 120 a 600 miligramos de sodio)	Contenido mayor o igual a 1,5 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros. (equivale a más de 600 miligramos de sodio)

Se podrán expendir alimentos que cumplan con contenidos nutricionales bajos y medianos indicados en el cuadro 1.

Fuente: <http://www.educar.ec/noticias/baresescolares.pdf>

Elaborado por: Ministerio de Educación y Ministerio de Salud.

Como también existen las normativas de aseo y salud del personal e instalaciones en el bar escolar, en fin este decreto reúne nueve capítulos que son las guías y disposiciones obligatorias para la ejecución de bares escolares. Las sanciones por el incumplimiento de estas normativas también se estipulan en el mismo. Ver Anexo No. 1

Este decreto se encuentra en vigencia sin embargo se tiene la carta abierta de que puede ser cambiado o modificado, lo cual generara modificaciones en acciones de este proyecto.

2.2.3 Situación Económica

Para analizar el entorno económico debemos conocer el escenario en el cual nos encontramos, pues hay que partir de la situación económica para cualquier iniciativa de emprendimiento, los indicadores económicos actualizados muestran de mejor manera la pantalla real de nuestro país.

Ver Cuadro No. 10

Cuadro No 10 Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	
Deuda Externa como % del PIB (sep. 2013)	13.90%
Inflación Anual (julio 2013 - julio 2014)	4.11%
Inflación Mensual (31 julio 2014)	0.40%
Tasa de Desempleo a junio 30 - 2014	5.71%
Tasa de Interés activa	8.16%
Tasa de Interés pasiva	5.14%
Barril Petróleo (agosto 2014)	\$98.29
Riesgo País (agosto 2014)	417.00

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Elaborado por: Autor

Podemos definir que el país se encuentra en una estabilidad económica lo cual habla bien de la política económica aplicada por este gobierno, que ha impulsado la matriz productiva haciendo que el país tenga un mejor

desenvolvimiento para que exista un progreso, lastimosamente ha sido un progreso pausado pues la cifra del PIB (ver Gráfico No. 1) no es tan alentadora cuando comparamos el crecimiento de los países vecinos y notamos que las acciones pueden ser mejoradas, sin embargo la proyección a futuro estima un crecimiento medianamente alentador (ver Gráfico No. 2). La dependencia del petróleo transforma a nuestra economía en una ruleta en la cual se puede estar bien sin embargo por acciones ajenas a nuestro control el precio mundial del barril puede bajar generando una reducción de ingresos a nuestra economía lo que desencadena una crisis, por ahora se tiene un precio estable y sobretodo mejor al presupuestado por el estado.

Otro factor que se ha vuelto cotidiano por parte de este gobierno es el recurrir al crédito para poder solventar la deuda pública que es el pilar del crecimiento social de una nación.

Gráfico No 1 PIB países Sudamericanos

PIB (PPA) según Banco Mundial [\[editar\]](#)

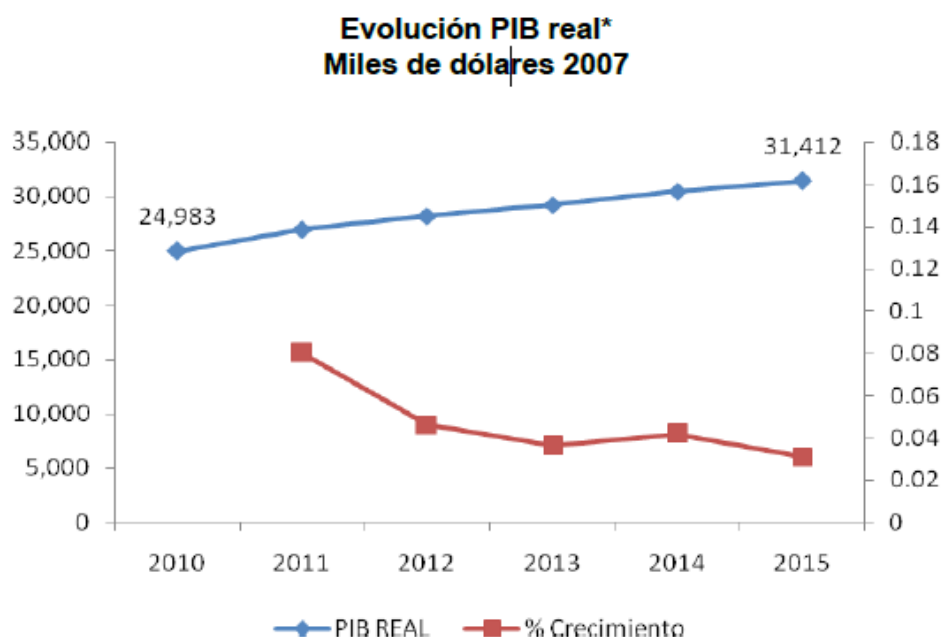
La siguiente Tabla proviene de los datos del Banco Mundial.¹

PIB (PPA) en millones dólares estadounidenses

Nº	País	Datos de 2012
—	 América Latina	7 207 883
1	 Brasil	3.397.393
2	 México	2 022 201
3	 Argentina	756.226
4	 Colombia	565.100
5	 Perú	382.910
6	 Venezuela	357.400
7	 Chile	330.557
8	 Ecuador	149.300

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Econom%C3%ADas_de_Latinoam%C3%A9rica_por_PIB
Elaborado por: Wikipedia.org Basados en Datos del Banco Mundial.

Gráfico No 2 Evolución del PIB en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador. (* Previsiones)

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios

La situación para el 2014 no es del todo alentadora así lo expresa el colegiado de economistas de este país, manifiestan que la producción de crudo se ha reducido en 1,2% entre el 2007 y el 2012. Esto dará como consecuencias que el país no ha percibido unos USD 3000 millones por no mantener la estabilidad en la producción del crudo. Se indica que el estado ecuatoriano aumentado en gran cantidad la contratación de personal, lo que repercute directamente en los datos de empleo, por ello la cifra del desempleo se reduce pues existen más personas entrando a trabajar en el sector público no así en el sector privado. Reconocen una reducción de la pobreza en este período de tiempo, gracias a factores como la dolarización.

Se indica también que hay poca inversión extranjera directa.

Estos factores antes indicados se los debe mirar y analizar para tener una claridad en el panorama y las repercusiones en el caso de tomar decisiones de inversión o endeudamiento, pues la economía es el escenario para que ruede la función de cualquier tipo de negocio.

Sobre el proyecto la perspectiva que se aprecia es alentadora, pues se tendrá una estabilidad económica sin estados muy críticos, ayudando así a trazar objetivos para que los nuevos negocios puedan tener mayor optimismo al momento de invertir. En el tema de educación o políticas de consumo de alimentos o restricciones a los mismos no se aprecia una limitación significativa, lo que motiva el hecho de continuar con el proceso de formación del negocio.

2.2.4 Situación Social

El aspecto social en nuestro país es realmente importante pues es la cara de la realidad en la que vivimos, es aquella muestra sensible de la sociedad ante los problemas que tenemos que convivir en el día a día, y a su vez es el reflejo de la situación económica que vive nuestra nación, por ello la inversión en la deuda pública que tiene el gobierno es de vital importancia para el progreso de una sociedad, los pilares fuertes donde recae muchos de los problemas sociales tiene que ver con el buen o mal

manejo económico del gobierno en ámbitos como el empleo y la inversión en el aparato productivo, es por ello que los nuevos proyectos que generen beneficios a las personas y a sus economías deben ser prioritarios para el avance social.

Uno de los planes que el estado ha desarrollado es el siguiente:

“¿Qué es la Economía Popular y Solidaria?”

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”

Según el link: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>.

Para finalizar este punto y como conclusión, se puede definir que la sociedad lo hace la gente y su trabajo, y todas esas ganas de ver un mejor país todos los días.

En el caso del negocio es importante adentrarse en las clases sociales y por ello las instituciones que enmarcan este segmento social, al cual económicamente está dirigido el proyecto para el inicio y la implantación del mismo, para esto es necesario centrarse a instituciones de categoría AA, A y B, esta categorización se la ha realizado mediante una segmentación por el valor mensual promedio de la pensión en la institución educativa. Si bien esto se engloba en un aspecto económico, permite analizar al grupo social que será el target y así profundizar los hábitos de consumo, aspectos culturales y aspectos de tendencias socio-culturales.

2.2.5 Situación Legal

La creación de nuevos negocios lleva consigo la intervención de argumentos legales que uno debe comprender para dar los siguientes pasos, con esto me refiero a las ordenanzas o políticas que rigen para la fundación de nuevas empresas o negocios, el proceso lastimosamente no es nada fácil siendo esta una de las barreras para que muchos de los emprendedores insistan en desistir o para que orienten sus ideas en otros países.

Dentro del plan de formación de un negocio, la constitución legal de la empresa constituye un paso realmente esencial, es allí cuando se logrará

que el negocio sea considerado legalmente establecido y que su funcionamiento pueda ser en forma regular.

La constitución de la compañía puede ser como Persona Natural, Sociedad Anónima, o como Sociedad de Responsabilidad Limitada, y cualquiera que sea la forma de fundación de la empresa los accionistas deben comenzar con una serie de trámites.

Es importante mencionar que al decidir cuál será la estructura legal que se adoptará para constituir la pequeña empresa, debe existir un asesoramiento por parte de un contador, una persona entendida en temas tributarios y un abogado.

Describo los pasos para la constitución de una empresa en nuestro país:

“1) Darle un nombre a la empresa. Cuando ya lo hayas pensado dirígete a la Súper Intendencia de Compañía para reservarlo, o enterarte de que ya está ocupado. En caso de que no esté registrado por otra persona tienes un plazo de 30 días de reserva, si lo necesitas puedes ampliar este plazo haciendo una petición expresa de más tiempo. Después tienes que acercarte a cualquier banco para abrir una Cuenta de Integración de Capital, con un mínimo de 200 dólares cual fuera que sea el tipo de negocio.

2) Escritura de la Constitución de la Compañía. Este documento debe redactarlo un abogado, por su alto contenido de información detallada. Luego de eso, tiene que ser elevado a instrumento público para que sea inscrito en una notaría.

3) Registro mercantil. Cuando ya esté aprobada la Constitución de la Compañía esta debe ser ingresada a la Súper Intendencia de Compañías, que la revisará mediante su departamento jurídico. En caso de que exista algún error, será devuelta para realizar las correcciones correspondientes. De ser aprobado, el documento debe pasar al Registro Mercantil junto a una carta en la que se especifique el nombre del representante legal de la empresa. Al momento de estar inscrita en esta dependencia la compañía ya habrá nacido legalmente.

4) Súper de compañías. Cuando la constitución de la compañía haya sido inscrita en el Registro Mercantil los papeles deben regresar a la Súper Intendencia de Compañías, para que la inscriban en su libro de registro.

5) Crear el RUC de tu empresa como último paso.” (“Pasos para la constitución de una empresa”, 2012). Este paso se lo realiza en las oficinas del SRI.

Algo que no está descrito en los pasos anteriores, y es necesario hacerlo de manera obligatoria, es la afiliación de los empleados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), esto como parte fundamental para evitar sanciones realmente fuertes con el estado.

Algo significativo por mencionar es el pago de los impuestos como actividad importante y obligatoria con la sociedad y con la economía de una nación, lastimosamente esto se ha vuelto un dolor de cabeza pues existe la creación de nuevos impuestos con tarifas más altas, lo que desmotiva a las generación de nuevas actividades, por ello el malestar de nuevos emprendedores.

Se debería considerar un manejo adecuado y este debería ser al contrario, es decir lo que debería hacer el gobierno nacional y los gobiernos seccionales es incentivar a la creación de nuevas estructuras de negocios sin tanto trámite y sin tanto pago de impuestos, con el fin de incentivar al aparato industrial y económico del país.

2.2.6 Situación Demográfica

En la actualidad el país tiene 16033749 millones de ciudadanos según el INEC. (2014). de los cuales 4767297 millones de personas corresponden a la población económicamente activa, según el INEC. (2014). son datos inciertamente alentadores para el emprendimiento de nuevos negocios,

esta irónica cita textual, permitiría que las personas apuesten para constituir ideas nuevas y plasmarlos en negocios o empresas.

Lo que motiva a la economía de una nación es el nivel de consumo para que exista ese círculo de rotación del capital, para ello es necesario regresar a ver cifras del empleo y desempleo, ya que la persona que genera ingresos tiene la capacidad de consumo o gasto, mientras que la persona que no tiene un trabajo y o genera ingresos no fijos y por ello no tiene un nivel de ingresos determinado, no tiene una capacidad de consumo o gastos, las cifras actuales del desempleo están en un 4.12% de la población, (“Desempleo”, 2014). del empleo en un 40.48% y del subempleo en 54.41%, al analizar estas cifras se puede tener una idea sobre el estado del país, sin embargo para complementar de mejor manera el análisis es necesario revisar la tasa de la inflación la misma que está a un 3.67% al mes de junio del año en curso. (Banco Central, 2014)

Al tener estos datos se puede mirar de mejor perspectiva la realidad para considerar el tipo de negocio y con ello seleccionar el nicho del mercado. Algo importante por rescatar son los datos en los cuales se pueden tener conclusiones válidas para analizar propuestas de negocios, estos datos son cifras del analfabetismo en nuestro país, pues una persona que ha estudiado o se encuentra estudiando puede tomar decisiones más acertadas en muchos campos y en el caso de generar una compra no es la excepción por ello según el último censo poblacional el analfabetismo se redujo 2.2 puntos desde el censo del 2001 el cual tenía una cifra del 9%

al 6.8%, que es el dato del censo realizado en el año 2010. (Analfabetismo en el Ecuador, 2011).

Todas estas cifras ayudarán de mejor manera para acercar a una correcta elección del grupo objetivo como también a tomar decisiones acertadas sobre aspectos de inversión, estrategias comerciales y de mercadeo.

2.2.7 Situación Cultural

Gran parte del aprendizaje, habilidades que el ser humano desarrolla a lo largo de su vida dependen del medio social en el que se ve envuelto; existiendo patrones de comportamiento, valores, religión y creencias, que son condicionadas por la cultura a la que pertenece.

La cultura, da un significativo peso al momento de comprar algún tipo de producto e inclusive de crear necesidades en el consumidor. Cada grupo social al compartir creencias comunes o generales lo hace consumiendo productos o servicios que satisfagan las necesidades básicas como la alimentación, vivienda, vestido, educación y entretenimiento.

En la cultura del consumidor es normal relacionar al producto con la marca que mejor resultado le haya brindado y es así como se logra el posicionamiento de las marcas. El marketing “Boca a boca” es la manera más antigua de vender y sigue siendo el arma más poderosa de cualquier

empresa o prestador de servicios, pues un cliente satisfecho es la mejor de las referencias; con el empujón de las redes sociales se podría hablar de un marketing de teclado a teclado. En cualquier cultura los medios de difusión son mediante la familia, el colegio, los amigos, medios masivos y electrónicos de comunicación.

Ilustrando esta realidad cultural, comer es una necesidad primaria, sin embargo para el ser humano representa algo más que una fuente de energía. La comida está estrechamente ligada al marco social, un ejemplo de esto es la gran demanda actual de alimentos bajos en calorías, los gimnasios, el consumo de bebidas sin azúcar, pues la idea de venta de estas empresas es de cuidar la salud del consumidor y de mejorar su estilo de vida consumiendo tal producto. Otro factor puede ser el de impulsar el cuerpo delgado, esta idea es sostenible en nuestra sociedad, en nuestra cultura pues la misma idea en Mauritania - África donde la gordura es señal de belleza perdería total argumento.

Es entonces, un factor determinante en el consumo, la cultura al momento de introducir nuevos productos al mercado, pues viene integrado de ideas viejas, costumbres difíciles de cambiar en la mentalidad del consumidor. Por esta razón se debe brindar un especial interés al mapeo del comportamiento cultural de nuestro nicho de mercado en el cual incursionaremos, para éste proyecto los bares en las unidades educativas; jugando un rol importante el resultado que arrojará

la investigación de mercado que a través de encuestas nos servirán de instrumento para entender a nuestro futuro cliente.

Los grupos socio-culturales, pueden tener tendencias de consumo diferentes de acuerdo a la clase social a la que pertenecen, por esta razón las empresas segmentan a sus clientes y accionan planes estratégicos de fidelización personalizados para cada grupo. Se deberá segmentar por un lado a las unidades educativas y por otro a los estudiantes, esta segmentación será la arista por la cual iniciaremos nuestras estrategias que permitan identificar, conquistar, desarrollar y mantener la adopción de los productos en nuestros clientes.

3. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es aquella herramienta de mercadeo que facilita y permite obtener datos, para que estos a su vez sean analizados, procesados y así tener conclusiones valederas que dependerá del investigador su ejecución y práctica, es decir la toma de decisiones.

Se realiza estudios de mercado para disminuir el riesgo en las decisiones estratégicas pues permite conocer de mejor manera los antecedentes del problema, si bien es un recurso de apoyo para las direcciones de la empresa, no garantiza una solución eficaz en todos los casos, más bien se convierte en un recurso guía para orientar de mejor manera la conducta en los negocios con el fin prioritario de conducir a obtener el mínimo margen de error posible.

3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DEL MERCADO

Obtener la información necesaria mediante la utilización de diversas técnicas de recolección de datos para analizar y establecer decisiones estratégicas que orienten al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad del plan de negocios que consiste en la formación de una empresa dedicada a la administración de bares escolares.

3.2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

Son aquellos pasos por seguir para obtener la información lo más coherente, real y necesaria respecto al tema de investigación, mediante el uso adecuado de los recursos y herramientas de investigación.

3.2.1 Fuentes de Información

Las fuentes de investigación son las herramientas que permitirán la obtención de los datos que la investigación requiere como también es el origen del plan de investigación.

3.2.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias contienen información que por primera vez exponen observaciones originales, resultados de investigaciones experimentales o de campo e inclusive descubrimientos científicos, los mismos que se pueden entender como contribuciones nuevas al conocimiento y que aporten al progreso de las comunidades mediante su evaluación en la práctica.

Encuesta Target objetivo:

Esta técnica es la más importante para recopilar la información que se desea, ya que por medio de esto se podrá analizar y palpar las necesidades existentes de los clientes como las falencias que sufre el mercado, todo esto estará basado en variables cuantificables.

Las encuestas estarán dirigidas a los estudiantes que ya reciben el servicio y consumen productos de los bares estudiantiles, como también a los padres de familia.

En un punto posterior de esta investigación podremos analizar la muestra es decir el número de encuestas que se necesitará para obtener información lo más real posible.

Segmentación de grupos objetivos:

La encuesta estará dirigida a estudiantes de un rango de edad de 10 a 18 años y a padres de un rango de edad de 35 a 50 años.

Entrevista a expertos:

Mediante esta técnica se podrá obtener información vista desde otra perspectiva, pues las entrevistas serán realizadas a las

autoridades y dueños de los establecimientos educativos, como también a nutricionistas, esta información si bien es cierto no será cuantificada, sin embargo dará pautas para asimilar de mejor manera la información que arrojarán las encuestas.

La información obtenida en las entrevistas será de gran ayuda para fusionar y direccionar de mejor manera los resultados que se obtendrá de la tabulación de las encuestas, de esta manera se podrá tener datos más cercanos a la realidad sobre necesidades que el mercado demanda.

3.2.1.2 Fuentes Secundarias

Según la Universidad Autónoma de Yucatán. (2001), Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias. Recuerda que el documento primario es la fuente del dato original; mientras que el secundario lo retoma, de acuerdo con las funciones que desempeña en el campo del conocimiento.

Información estadística:

La información publicada y levantada por las fuentes principales que tienen relación directa con el tema del proyecto será de vital ayuda pues guiará al levantamiento y realización del proyecto, estas fuentes son las entidades públicas o privadas que de alguna manera han evaluado o investigado sobre el servicio y los productos que se ofrecen en los bares de las unidades educativas

como también, las normativas de ley que estos negocios deben cumplir y las falencias que se tienen.

En este caso tomaremos datos relevantes que tengamos sobre información histórica de negocios similares o de información de datos alimenticios en el país, etc. en fin será información que aporte al estudio del tema en consideración.

Fuentes de consulta:

En este punto se toma como referencia a todo aquel material ya sea digital o físico que se encuentra escrito y que contenga información relevante sobre el tema tratado y que sirva como instrumento de ayuda para evidenciar y trabajar con información totalmente coherente y lo más real posible, estas fuentes se las podrá obtener de:

- Estadísticas, reportes, balances, etc. Internos de la empresa.
- Libros, revistas, directorios, boletines, Internet.
- Entidades de gobierno: INEC, Banco Central, Ministerios, Embajadas, Gremios, etc.

3.2.2 Metodología de la investigación:

La metodología de la investigación es el camino a seguir, es decir son los procedimientos lógicos por los cuales se plantea los problemas científicos con el fin de obtener ciertas hipótesis para demostrar que los argumentos son válidos y esto se conseguirá una vez que se tenga los resultados de las fuentes de información.

La Metodología sirve a la Ciencia como repertorio prescriptivo de las diferentes etapas y pasos formales que el investigador debe cumplir sucesivamente para procesar los datos obtenidos desde la realidad y alcanzar la verdad o el conocimiento, entendiendo siempre que los hallazgos científicos están caracterizados por la precariedad -es decir, por su carácter provisorio- y por la contrastabilidad con la realidad empírica a la que alude. (Rodríguez M., 2014).

La metodología que se aplicará para esta investigación y proyecto de negocio será la siguiente:

- 1.- Formulación de problemas.
- 2.- Desarrollo de Hipótesis.
- 4.- Métodos de recolección de datos.
- 5.- Análisis e interpretación de los datos.
- 6.- Conclusiones.

Estos pasos los veremos en cada uno de los puntos que el trabajo de investigación contiene.

3.2.3 Diseño de los Instrumentos de Investigación

Es la estructura del proyecto que reúne las técnicas e instrumentos de la investigación a aplicarse a los grupos de interés para así obtener datos que puedan centrar de mejor manera toda la información que engloba al negocio de una administración de bares escolares.

3.2.3.1 Encuestas

Es la técnica que permite obtener información específica dependiendo de las necesidades de investigación mediante un cuestionario normalizado, la encuesta podrá satisfacer dudas respecto a aquellas necesidades que los estudiantes y padres de familia tienen sobre: los productos, los precios y el servicio.

Cálculo de la muestra:

Para determinar la muestra se parte en la selección del universo con el cual se va a trabajar, en este caso se selecciona la zona norte del cantón Quito la cual consta de “305 unidades educativas particulares, lo que a su vez representa 78522 estudiantes que pertenecen a estos planteles” (Base Ministerio de Educación, 2012), con ello se podrá zonificar el mercado y el área geográfica

estratégica como también diferenciarlo según la clase económica-social.

Parroquias seleccionadas de la zona norte del cantón Quito:

- Calderón
- Carcelén
- Cotocollao
- El Condado
- Ñaquito
- Jipijapa
- Kennedy
- Ponceano
- Rumipamba
- San Isidro del Inca
- La Concepción.

Para calcular el tamaño de la muestra de este estudio se trabajará con un nivel de confianza del 95% y un error del 5% pues son los más usados y están dentro de los límites aceptables. Generalmente se asocia el error con el nivel de confianza pero no siempre es así, también se puede escoger el error independientemente.

Para el estudio se debe comprender que existen 2 clases de clientes interno y externos para manejar de mejor manera la información y se pueda obtener resultados más exactos.

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (un representante por el número de estudiantes).

P = población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

E = Límite aceptable de error de la muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador y que para este caso se utilizará el 5%.

Cuadro No 11 Cálculo muestra encuestas a padres de familia

P	VARIABILIDAD POSITIVA	0.5	
E	ERROR ADMITIDO	5%	
Z	NIVEL DE CONFIANZA	1.96	
Q	VARIABILIDAD NEGATIVA	0.5	
N	UNIVERSO	78522	*Un representante por estudiante
n	382.29		

Fuente: Base de datos del Ministerio de Educación 2012

Elaborado por: Autor.

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 78522}{0.5^2(78522 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

El tamaño de la muestra del mercado determinada es de 382 encuestas para el cliente externo es decir padres de familia.

Diseño de encuesta para Padres de familia:

Objetivo de la encuesta:

Obtener las deficiencias de productos que se tiene actualmente, necesidades y presupuesto, ver Anexo No. 3

Muestra estudiantes:

La fórmula que se utilizará para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (número de estudiantes del cantón Quito, de colegios particulares en un rango de edad desde los 10 hasta los 18 años.)

P = población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

E = Límite aceptable de error de la muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador y que para este caso se utilizará el 5%.

Cuadro No 12 Muestra de estudiantes colegios particulares del sector norte de Quito

P	VARIABILIDAD POSITIVA	0.5		
E	ERROR ADMITIDO	5%		
Z	NIVEL DE CONFIANZA	1.96		
Q	VARIABILIDAD NEGATIVA	0.5		
N	UNIVERSO	78522	* Base Ministerio de Educación 2012	* Estudiantes de colegios particulares de sector norte de Quito
n	382.29			

Fuente: Base de datos del Ministerio de Educación 2012
Elaborado por: Autor.

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 78522}{0.5^2(78522 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

El tamaño de la muestra del mercado determinada es de 382 encuestas para el cliente interno es decir estudiantes de un rango de edad desde los 10 a los 18 años.

Diseño encuesta a estudiantes: Ver Anexo No. 2

3.2.3.2 Entrevista

La entrevista será el medio para obtener información muy importante de carácter cualitativo, por ello las preguntas en su mayoría serán abiertas y concentraran su atención en poder obtener información que nos dé características positivas y

negativas del negocio que actualmente se piensa levantar, como también ideas de productos o servicios que debe contar un negocio como este, en fin será de gran ayuda para dirigir de mejor manera las conclusiones que nos arrojen las encuestas para poder tener ideas más reales que nos oriente a tomar decisiones certeras que cumplan con los objetivos del negocio rentabilidad, posicionamiento y satisfacción al cliente. Ver Anexo No. 4

3.2.4 Plan de muestreo y recolección de datos

Una vez que se han registrado los datos adecuadamente, comienza su procesamiento, esto significa la edición y la codificación.

La edición comprende la revisión de formatos de los datos en cuanto a la integridad, consistencia y legibilidad.

La codificación pretende el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas de manera que se pueda apreciar la información cualitativamente.

Los datos ordenados se analizan utilizando métodos estadísticos, lo que facilitará la exposición de los resultados que se han obtenido y con lo que se elaborará un resumen de los principales hallazgos para la elaboración de los siguientes capítulos del plan de negocios. (Malhotra, Kinneer, Taylor, 2000)

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este punto podremos observar y analizar la información que nos vaya determinando cada método y herramienta empleada.

3.3.1 Tabulación de datos

Este proceso consiste en el recuento de los datos que dará el contenido de los cuestionarios, también puede incluir en este proceso todas las operaciones que buscan la obtención de resultados numéricos, la presentación de estos resultados se la debe realizar en cuadros y gráficos lo más amigables para un fácil entendimiento.

3.3.1.1 Resultados Encuesta

El procesamiento de la información obtenida de las encuestas se realizó en un archivo Excel, cuya herramienta permite obtener gráficos y tablas para un mejor análisis, los mismos que se detallan a continuación, es importante mencionar que la investigación fue realizada en cuatro unidades educativas que cumplen con el perfil del proyecto:

- Resultados Encuestas a estudiantes:

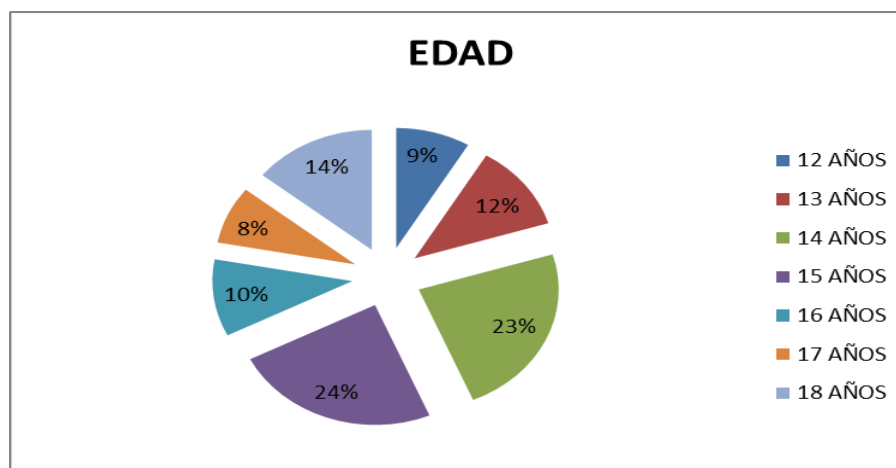
Cuadro No 13 Datos de la edad de los encuestados

EDAD								
12 AÑOS	13 AÑOS	14 AÑOS	15 AÑOS	16 AÑOS	17 AÑOS	18 AÑOS		TOTAL
33	45	90	92	40	30	55		385
9%	12%	23%	24%	10%	8%	14%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 3 Datos de la edad de los encuestados



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

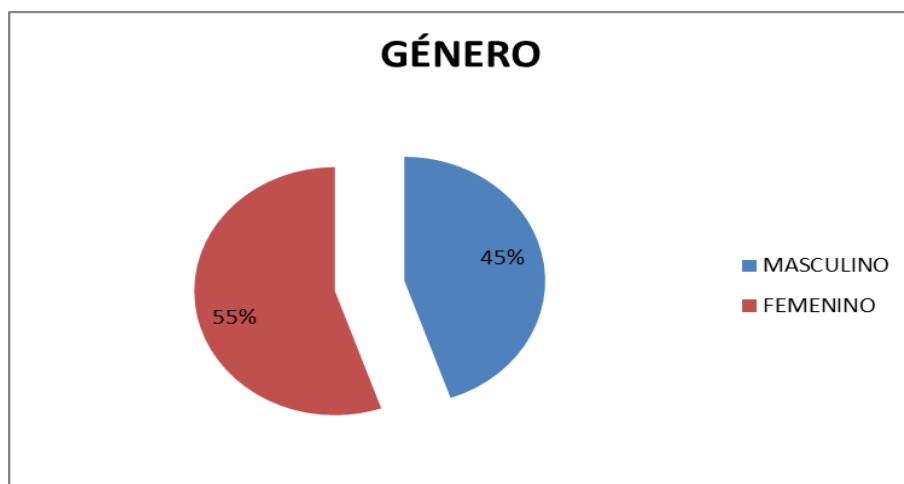
Las edades que predominan del grupo de estudiantes encuestados, oscilan entre los 14 y 18 años.

Cuadro No 14 Datos del género de los encuestados

GENERO			
MASCULINO	FEMENINO		TOTAL
172	213		385
45%	55%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 4 Datos del género de los encuestados

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

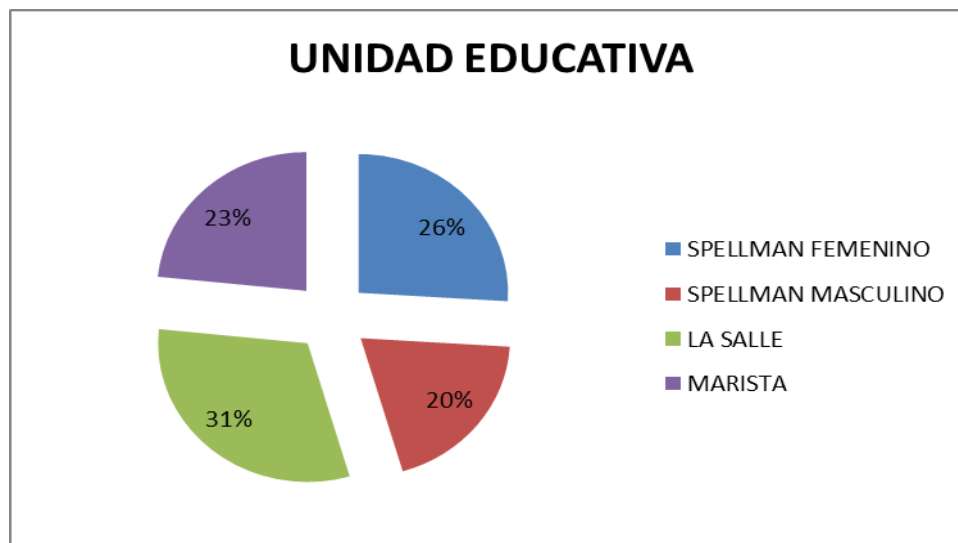
La información recibida en la encuesta proviene en su mayoría de un grupo de género femenino con un 55% de participación del total de estudiantes encuestados.

Cuadro No 15 Datos de las Unidades Educativas

UNIDAD EDUCATIVA				
SPELLMAN FEMENINO	SPELLMAN MASCULINO	LA SALLE	MARISTA	TOTAL
100	75	120	90	385
26%	19%	31%	23%	100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 5 Datos de la Unidad Educativa de los encuestados

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

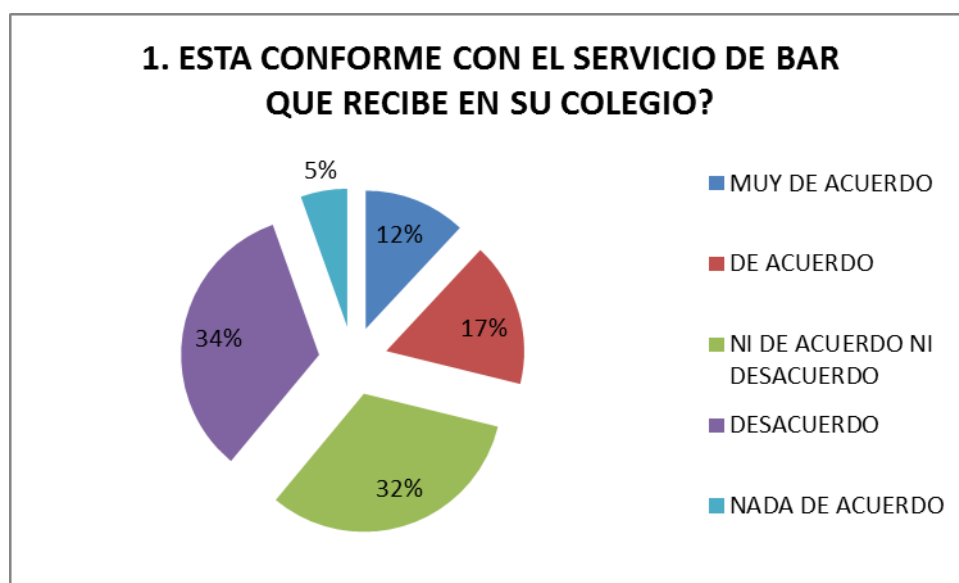
La mayoría de estudiantes encuestados provienen del Colegio La Salle de Conocoto con un 31% de participación, seguido de un 26% de estudiantes del Colegio Spellman Femenino.

Cuadro No 16 Resultado pregunta 1

1. ESTA CONFORME CON EL SERVICIO DE BAR QUE RECIBE EN SU COLEGIO?						
1	2	3	4	5		
MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	NADA DE ACUERDO		TOTAL
46	65	124	129	21		385
12%	17%	32%	34%	5%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 6 Resultado pregunta 1



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

La mayoría de los jóvenes encuestados con un 34%, se encuentran en desacuerdo con el servicio que reciben en el bar, seguido con un 32% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos indica que un 66% no tiene un servicio que considere adecuado.

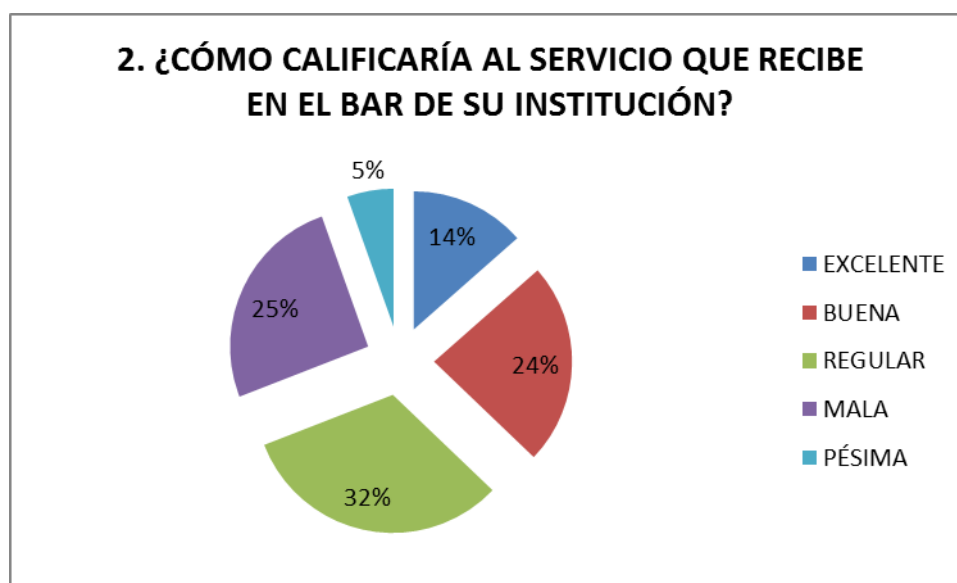
Cuadro No 17 Resultado pregunta 2

2. ¿CÓMO CALIFICARÍA AL SERVICIO QUE RECIBE EN EL BAR DE SU INSTITUCIÓN?						
1	2	3	4	5		
EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA		TOTAL
52	91	123	98	21		385
14%	24%	32%	25%	5%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 7 Resultado pregunta 2



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

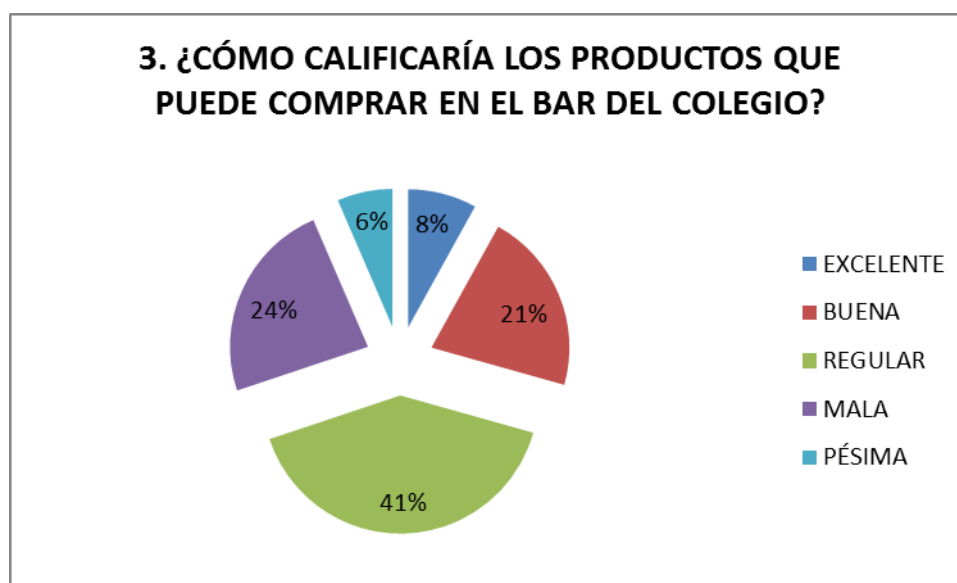
Apenas un 14% de los encuestados indican que el servicio es excelente, sin embargo la mayoría con un 32% y 25% indican que el servicio es regular y malo respectivamente.

Cuadro No 18 Resultado pregunta 3

3. ¿CÓMO CALIFICARÍA LOS PRODUCTOS QUE PUEDE COMPRAR EN EL BAR DEL COLEGIO?						
1	2	3	4	5		
EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA		TOTAL
31	82	156	91	25		385
8%	21%	41%	24%	6%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 8 Resultado pregunta 3



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

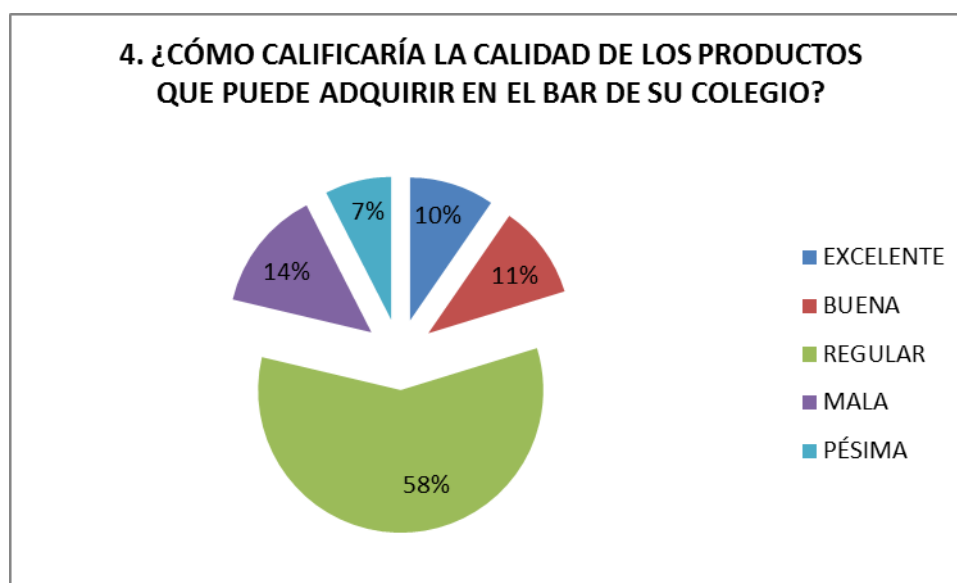
La mayoría de los estudiantes encuestados califican a los productos que reciben como regulares, 24% malos, 21% buenos y apenas el 8% lo califica como excelente.

Cuadro No 19 Resultado pregunta 4

4. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE PUEDE ADQUIRIR EN EL BAR DE SU COLEGIO?						
1	2	3	4	5		
EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA		TOTAL
37	41	225	53	29		385
10%	11%	58%	14%	8%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 9 Resultado pregunta 4



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Respecto a la calidad de los productos que reciben los estudiantes encuestados la califican como regular un 58%, es decir, no encuentran productos que sean persuasivos de total calidad.

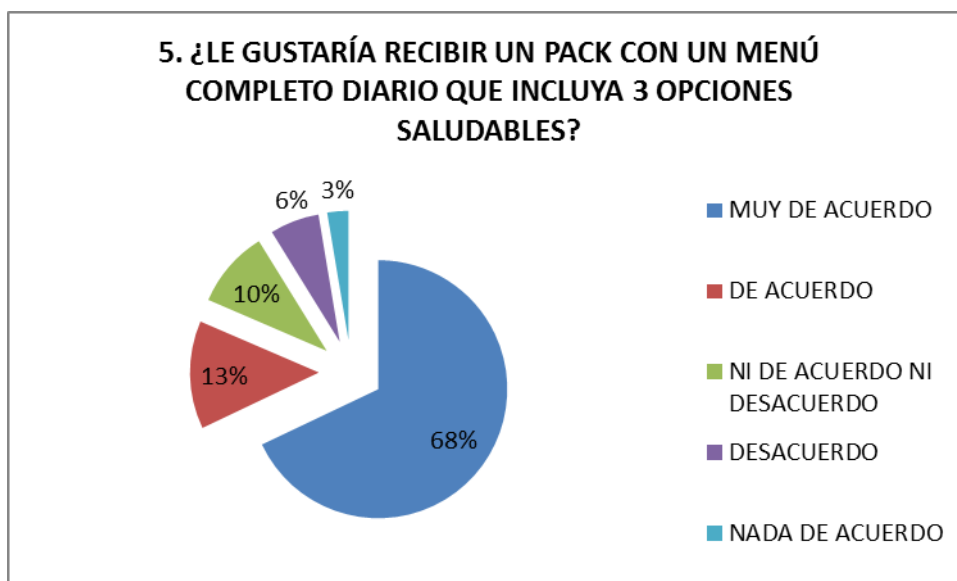
Cuadro No 20 Resultado pregunta 5

5. ¿LE GUSTARÍA RECIBIR UN PACK CON UN MENÚ COMPLETO DIARIO QUE INCLUYA 3 OPCIONES SALUDABLES?						
1	2	3	4	5		
MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	NADA DE ACUERDO		TOTAL
231	46	33	21	9		340
68%	14%	10%	6%	3%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 10 Resultado pregunta 5



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

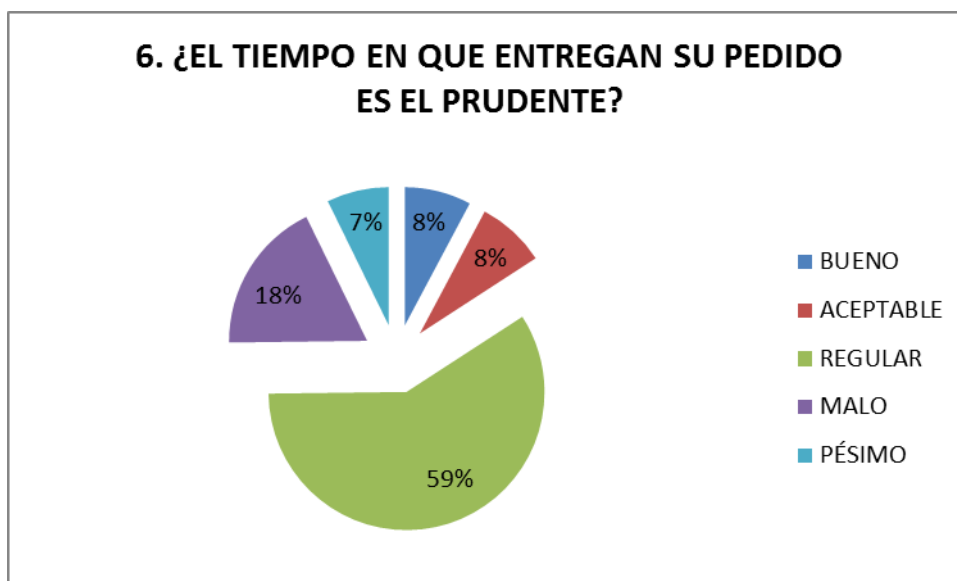
El 68% de los estudiantes encuestados estarían de acuerdo en la creación de un menú que incluya 3 opciones saludables, este dato nos faculta el desarrollo de productos tipo combos para un futuro a corto plazo.

Cuadro No 21 Resultado pregunta 6

6. ¿EL TIEMPO EN QUE ENTREGAN SU PEDIDO ES EL PRUDENTE?						
1	2	3	4	5		
BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO	PÉSIMO		TOTAL
30	31	227	69	28		385
8%	8%	59%	18%	7%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 11 Resultado pregunta 6



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

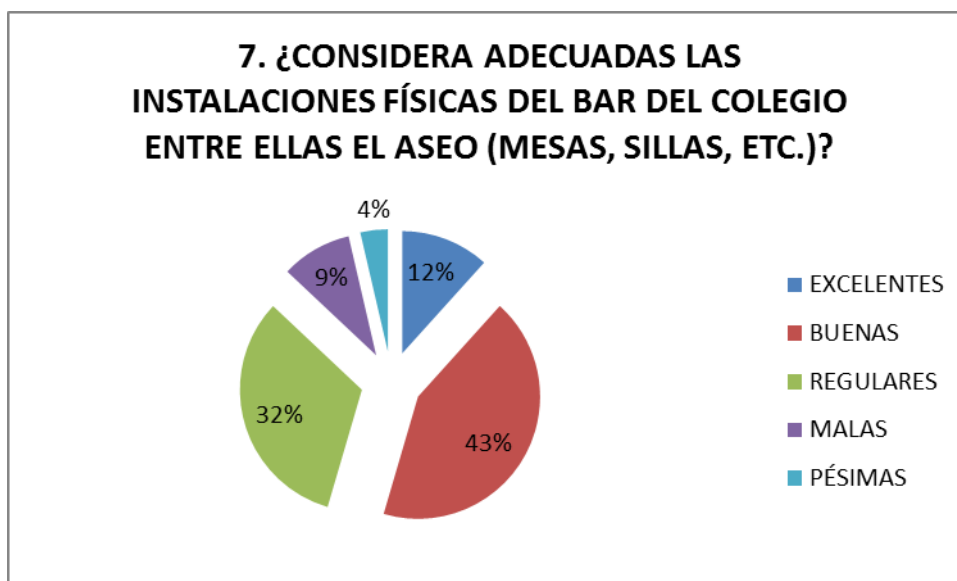
La mayoría de los encuestados indican que el tiempo de entrega es regular y malo con un porcentaje del 59% y 18% respectivamente.

Cuadro No 22 Resultado pregunta 7

7. ¿CONSIDERA ADECUADAS LAS INSTALACIONES FÍSICAS DEL BAR DEL COLEGIO ENTRE ELLAS EL ASEO (MESAS, SILLAS, ETC.)?						
1	2	3	4	5		
EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	PÉSIMAS		TOTAL
45	165	125	36	14		385
12%	43%	32%	9%	4%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 12 Resultado pregunta 7



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

El 43% de los encuestados indican que las instalaciones del plantel son buenas, sin embargo le sigue un 32% de personas que indican que las instalaciones son regulares.

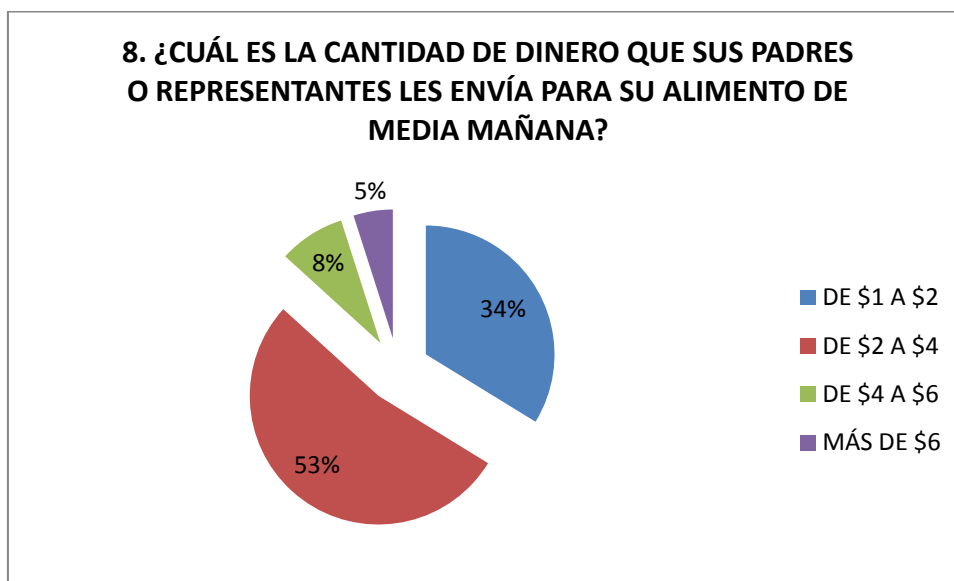
Cuadro No 23 Resultado pregunta 8

8. ¿CUÁL ES LA CANTIDAD DE DINERO QUE SUS PADRES O REPRESENTANTES LES ENVÍA PARA SU ALIMENTO DE MEDIA MAÑANA?							
A.	B.	C.	D.				
DE \$1 A \$2	DE \$2 A \$4	DE \$4 A \$6	MÁS DE \$6		TOTAL		
130	204	32	19		385		
34%	53%	8%	5%		100%		

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 13 Resultado pregunta 8



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

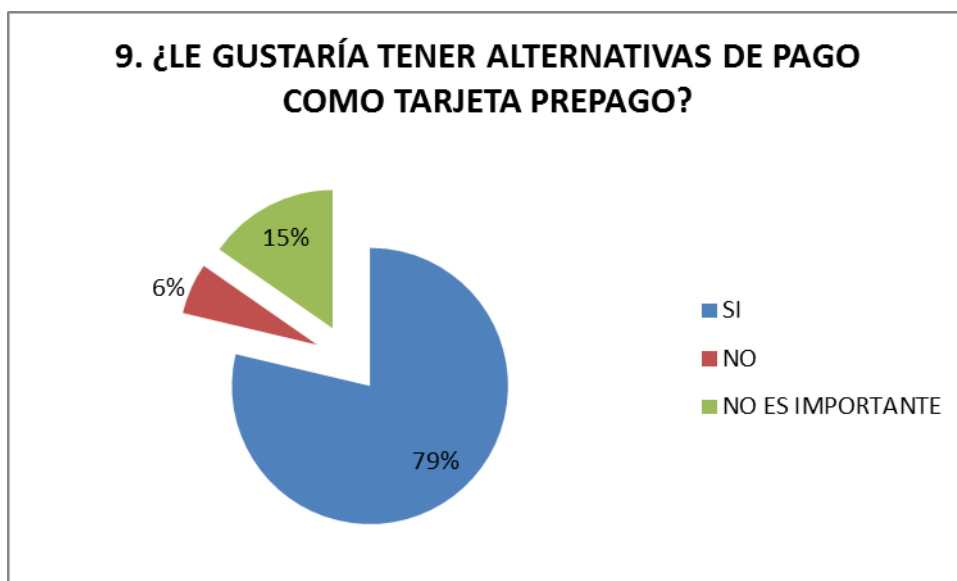
El 53% de los encuestados en las unidades educativas escogidas para obtener esta muestra, tienen disponible de \$2 a \$4 diarios para el consumo de sus alimentos, seguido por un 34% que tienen disponible para su consumo entre \$1 a \$2.

Cuadro No 24 Resultado pregunta 9

9. ¿LE GUSTARÍA TENER ALTERNATIVAS DE PAGO COMO TARJETA PREPAGO?					
A.	B.	C.			
SI	NO	NO ES IMPORTANTE		TOTAL	
303	23	59		385	
79%	6%	15%		100%	

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 14 Resultado pregunta 9



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

El 79% de los encuestados estarían de acuerdo con la implementación de alternativas de pago como una tarjeta prepago, un 6% no estaría de acuerdo y un 15% considera que no es importante.

Cuadro No 25 Resultado pregunta 10

10. ¿LE GUSTARÍA PODER TENER BENEFICIOS Y PROMOCIONES EN DÍAS ESPECIALES?					
A.	B.	C.			
SI	NO	NO ES IMPORTANTE		TOTAL	
368	2	15		385	
96%	1%	4%		100%	

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 15 Resultado pregunta 10



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

El 96% de los encuestados desearían beneficios y promociones en el bar de su institución educativa.

Cuadro No 26 Resultado pregunta 11

11 ¿LE GUSTARÍA TENER UN MENÚ DIVERSO DE OPCIONES DE ALIMENTOS?					
A.	B.				
SI	NO		TOTAL		
371	14		385		
96%	4%		100%		

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 16 Resultado pregunta 11



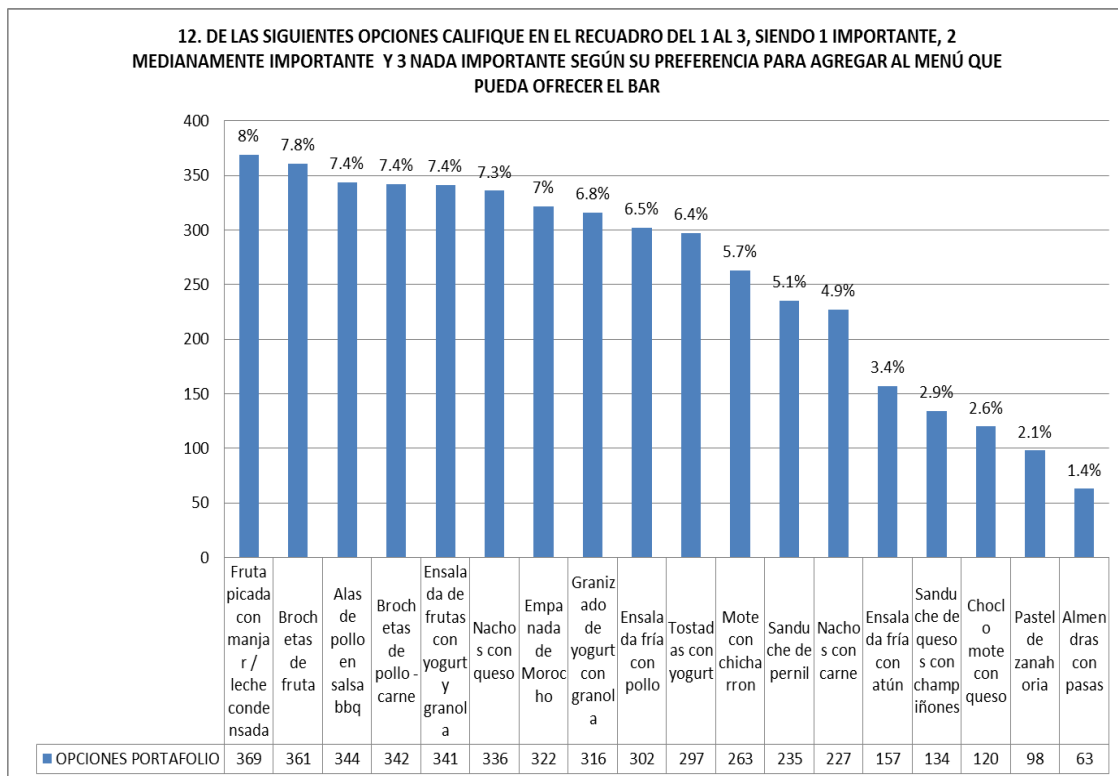
Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Los jóvenes en la actualidad desean variedad de opciones en el menú que se ofrece en el bar del colegio, así lo manifiestan el 96% de los encuestados.

Cuadro No 27 Resultado pregunta 12

12. DE LAS SIGUIENTES OPCIONES CALIFIQUE EN EL RECUADRO DEL 1 AL 3, SIENDO 1 IMPORTANTE, 2 MEDIANAMENTE IMPORTANTE Y 3 NADA IMPORTANTE SEGÚN SU PREFERENCIA PARA AGREGAR AL MENÚ QUE PUEDA OFRECER EL BAR			
TOP TEN			
No.	OPCIONES PORTAFOLIO	TOTAL PUNTAJE PREG. No. 1	PARTICIPACIÓN
1	Fruta picada con manjar / leche condensada	369	8.0%
2	Brochetas de fruta	361	7.8%
3	Alas de pollo en salsa bbq	344	7.4%
4	Brochetas de pollo - carne	342	7.4%
5	Ensalada de frutas con yogurt y granola	341	7.4%
6	Nachos con queso	336	7.3%
7	Empanada de Morocho	322	7.0%
8	Granizado de yogurt con granola	316	6.8%
9	Ensalada fría con pollo	302	6.5%
10	Tostadas con yogurt	297	6.4%
11	Mote con chicharron	263	5.7%
12	Sanduche de pernil	235	5.1%
13	Nachos con carne	227	4.9%
14	Ensalada fría con atún	157	3.4%
15	Sanduche de quesos con champiñones	134	2.9%
16	Choclo mote con queso	120	2.6%
17	Pastel de zanahoria	98	2.1%
18	Almendras con pasas	63	1.4%
	TOTAL	4627	100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 17 Resultado pregunta 12

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

La pregunta No. 12 tuvo un análisis particular, con el enunciado de esta pregunta se pudo concluir que únicamente la validación elegida con el número uno (1), indicaría que el producto le importa al encuestado, con ello se recogió de todas las alternativas de productos propuestas únicamente la sumatoria de respuestas que tenían el número uno (1), con ellas se estableció las primeras diez (10) opciones – el “top ten” para deducir cuales son los productos más requeridos por el target.

Las opciones elegidas en el top ten integrarán el portafolio inicial de productos para el funcionamiento del proyecto.

Cuadro No 28 Resultado pregunta 13

13. ESCRIBA ALGÚN ALIMENTO O BEBIDA QUE LE GUSTARÍA SE PUDIERA ENCONTRAR EN EL BAR DE US COLEGIO Y QUE NO LO VENDAN EN LA ACTUALIDAD							
OPCIÓN	GRADO DE FACTIBILIDAD						
JUGOS NATURALES	ALTO						
SUSHI	MEDIO						
CHOCOLATE CALIENTE	ALTO						
FRITADA DE POLLO	MEDIO						
SHAWARMA	MEDIO						
MILKSHAKE	ALTO						
PALOMITAS DE MAÍZ	ALTO						
GASEOSAS	BAJO						
CEVICHE DE MARISCO VARIOS	BAJO						
CAPUCHINO	BAJO						
CARNE SALTEADA	MEDIO						
BATIDOS DE FRUTAS	ALTO						
PANCAKES	ALTO						
GELATINA - POSTRE	ALTO						
JUGO SNAPPLE	MEDIO						
MENÚ VEGETARIANO	ALTO						
TACOS	MEDIO						
BURRITOS	MEDIO						
MALTEADAS	ALTO						
PASTAS DE CARNE - POLLO	MEDIO						
POSTRE TRES LECHE	MEDIO						
EMPANADAS DE VERDE	ALTO						
COSTILLAS BBQ	ALTO						
CEVICHOS	ALTO						
CHAULAFÁN	BAJO						
PIZZA	MEDIO						
HUMITAS	MEDIO						
QUIMBOLITOS	ALTO						
RESUMEN							
PRODUCTOS FACTIBLES ALTOS	13						
PRODUCTOS FACTIBLES MEDIOS	11						
PRODUCTOS FACTIBLES BAJOS	4						
**EL INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS DEBE SER APROBADO POR EL COMITÉ DE PRODUCTOS							

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Los productos con factibilidad alta, integrarán el portafolio inicial de productos para el desarrollo del proyecto.

- Resultados encuestas a padres de familia :

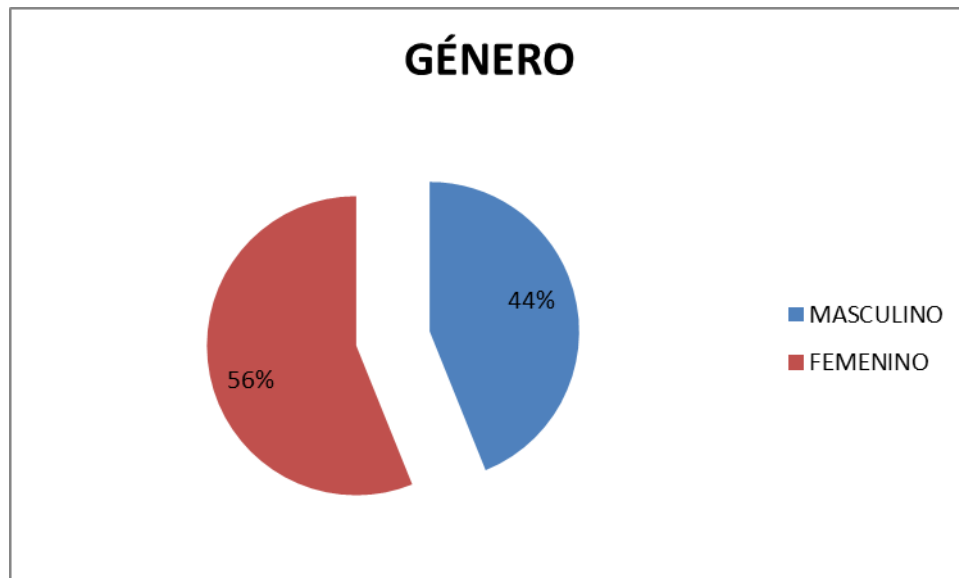
Cuadro No 29 Datos de del género de los encuestados

GENERO			
MASCULINO	FEMENINO		TOTAL
169	216		385
44%	56%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 18 Datos de del género de los encuestados



Fuente: Investigación de Mercado.

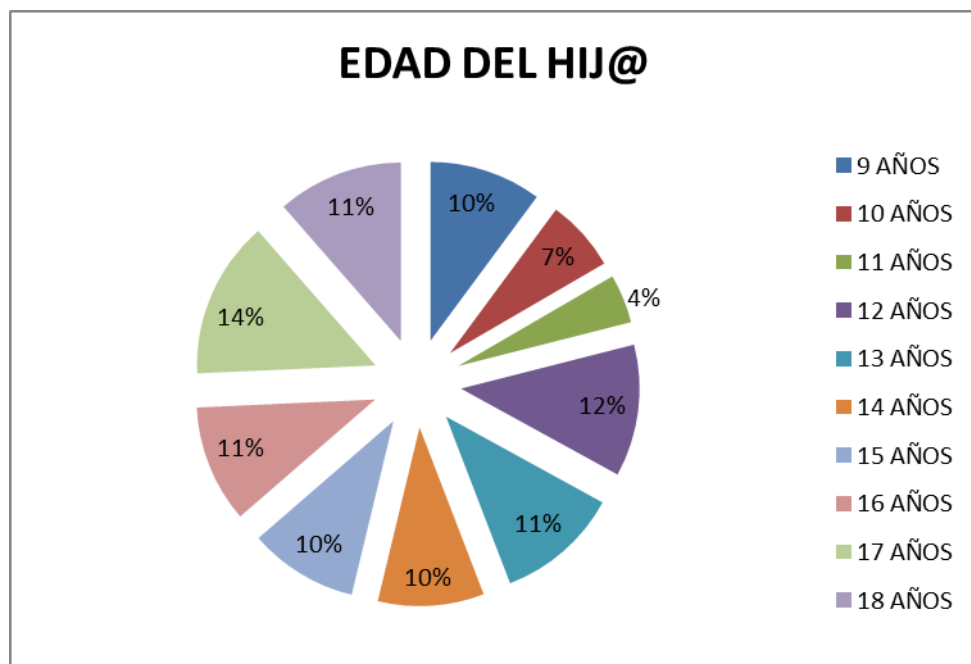
Elaborado por: Autor

El 56% de las personas encuestadas corresponde a madres de familia, pues pertenecen al género femenino.

Cuadro No 30 Edad de los hijos de los encuestados

EDAD DEL HIJ@											
9 AÑOS	10 AÑOS	11 AÑOS	12 AÑOS	13 AÑOS	14 AÑOS	15 AÑOS	16 AÑOS	17 AÑOS	18 AÑOS		TOTAL
39	25	17	46	43	37	38	41	55	44		385
10%	6%	4%	12%	11%	10%	10%	11%	14%	11%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 19 Edad de los hijos de los encuestados

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

En este caso la mayoría de la información corresponde a padres y madres de familia que tienen hijos desde los 12 años hasta los 18 años, con un 69% acumulado.

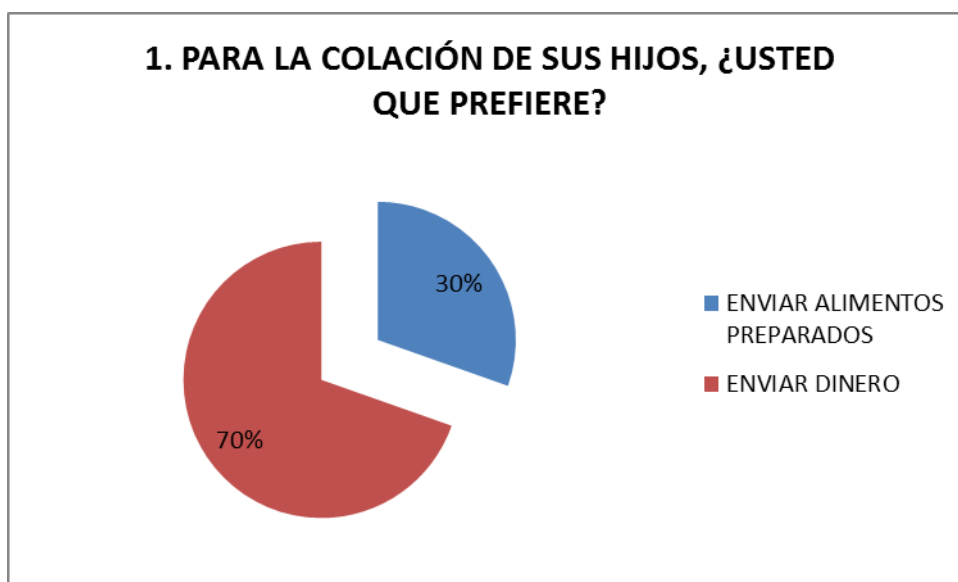
Cuadro No 31 Pregunta 1

1. PARA LA COLACIÓN DE SUS HIJOS, ¿USTED QUE PREFIERE?			
A.	B.		
ENVIAR ALIMENTOS PREPARADOS	ENVIAR DINERO		TOTAL
117	268		385
30%	70%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 20 Resultados pregunta 1



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

El 30% de los padres de familia prefieren enviar alimentos preparados mientras que el 70% prefieren enviar dinero, sin embargo es a ese 30% donde se debe dirigir la campaña del cambio del formato de la administración actual de los bares escolares para que aumente la demanda.

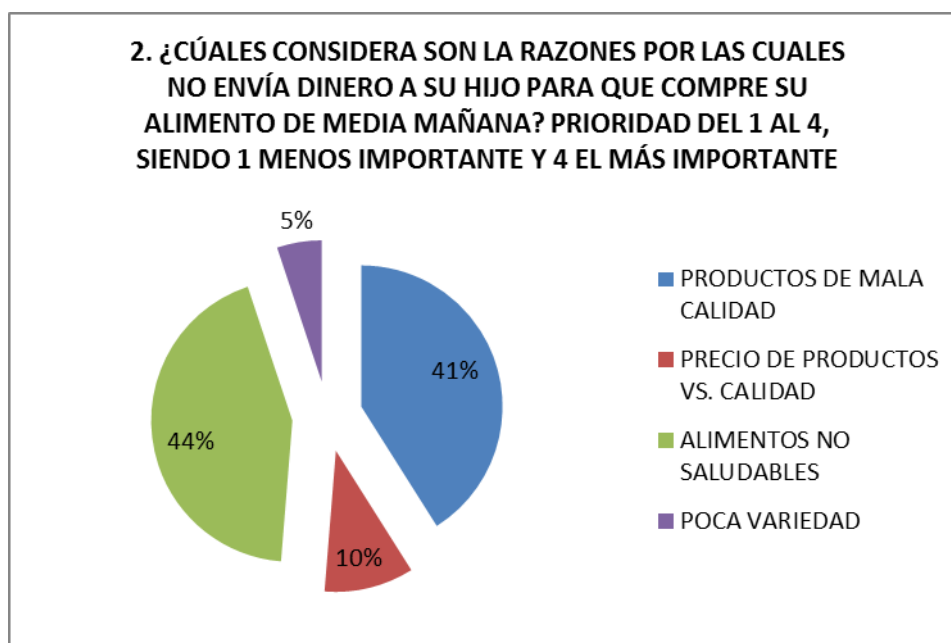
Cuadro No 32 Resultados pregunta 2

2. ¿CÚALES CONSIDERA SON LA RAZONES POR LAS CUALES NO ENVÍA DINERO A SU HIJO PARA QUE COMPRE SU ALIMENTO DE MEDIA MAÑANA? PRIORIDAD DEL 1 AL 4, SIENDO 1 MENOS IMPORTANTE Y 4 EL MÁS IMPORTANTE						
ORDEN	3	2	4	1		
	PRODUCTOS DE MALA CALIDAD	PRECIO DE PRODUCTOS VS. CALIDAD	ALIMENTOS NO SALUDABLES	POCA VARIEDAD		TOTAL
	48	12	51	6		117
	41%	10%	44%	5%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 21 Resultados pregunta 2



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Según la inducción de la pregunta, las personas que no envían dinero consideran que no lo hacen por las siguientes razones según el orden de importancia:

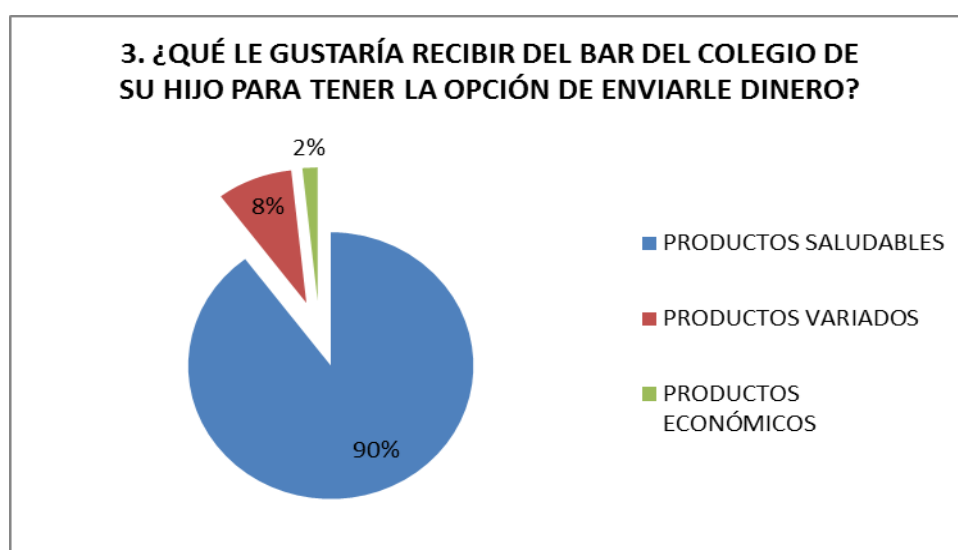
- 1.- Alimentos no saludables: 44%
- 2.- Productos de mala calidad: 41%
- 3.- Precios de productos vs. Calidad: 10%
- 4.- Poca variedad: 5%

Cuadro No 33 Resultados pregunta 3

3. ¿QUÉ LE GUSTARÍA RECIBIR DEL BAR DEL COLEGIO DE SU HIJO PARA TENER LA OPCIÓN DE ENVIARLE DINERO?				
A.	B.	C.		
PRODUCTOS SALUDABLES	PRODUCTOS VARIADOS	PRODUCTOS ECONÓMICOS		TOTAL
105	10	2		117
90%	9%	2%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 22 Resultados pregunta 3



Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

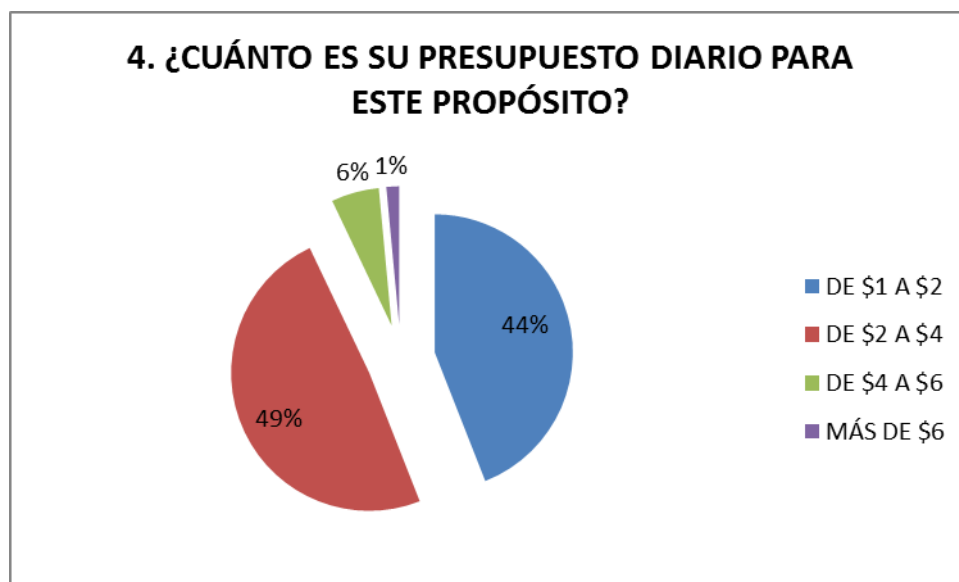
El 90% de los padres o madres de familia indican que les gustaría recibir productos saludables para enviar dinero a sus hijos, un 8% lo haría por productos variados y obviamente apenas un 2% lo haría por productos económicos.

Cuadro No 34 Resultados pregunta 4

4. ¿CUÁNTO ES SU PRESUPUESTO DIARIO PARA ESTE PROPÓSITO?					
A.	B.	C.	D.		
DE \$1 A \$2	DE \$2 A \$4	DE \$4 A \$6	MÁS DE \$6		TOTAL
122	127	15	4		268
46%	47%	6%	1%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 23 Resultados pregunta 4

Fuente: Investigación de Mercado.

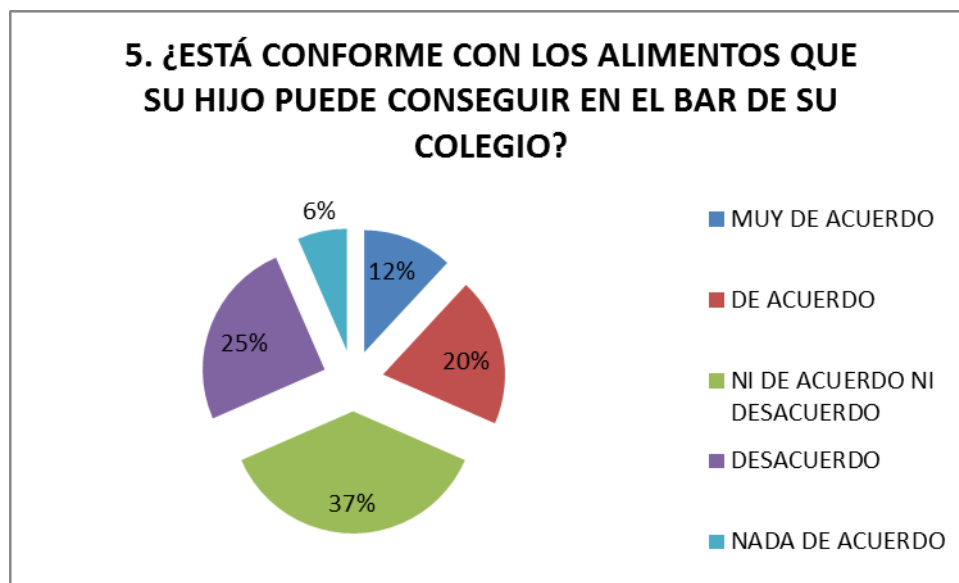
Elaborado por: Autor

De los padres o madres de familia que indicaron que enviaban dinero a sus hijos, un 49% envía desde \$2 a \$4 dólares, seguido por un 44% que envía desde \$1 a \$2 dólares diarios a sus hijos.

Cuadro No 35 Resultados pregunta 5

5. ¿ESTÁ CONFORME CON LOS ALIMENTOS QUE SU HIJO PUEDE CONSEGUIR EN EL BAR DE SU COLEGIO?						
1	2	3	4	5		
MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	NADA DE ACUERDO		TOTAL
20	33	62	42	11		168
12%	20%	37%	25%	7%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 24 Resultados pregunta 5

Fuente: Investigación de Mercado.
Elaborado por: Autor

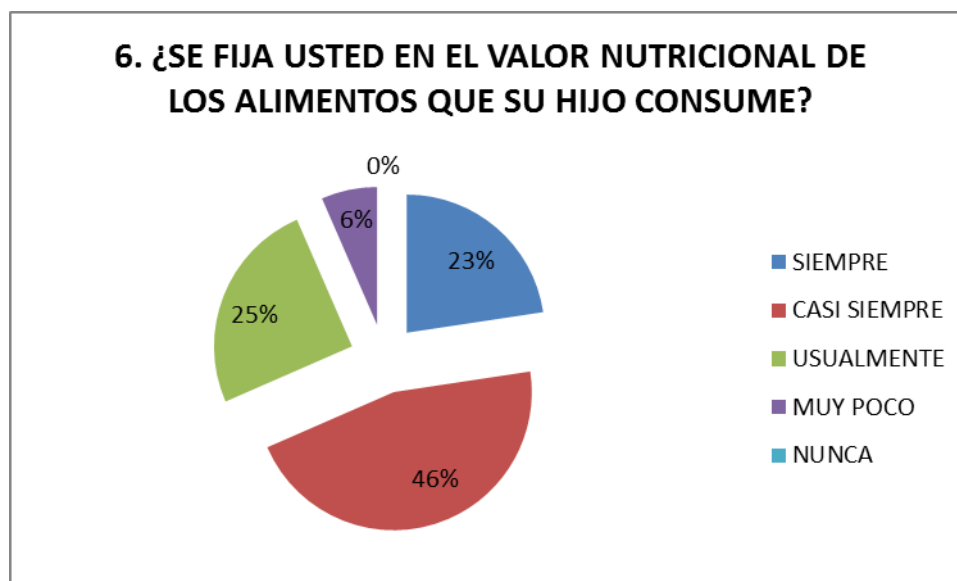
El 37% de los encuestados que envían dinero a sus hijos indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los alimentos que sus hijos pueden conseguir en el bar, sin embargo un 25% no está de acuerdo, que es mayor al 20% que se encuentran de acuerdo.

Cuadro No 36 Resultados pregunta 6

6. ¿SE FIJA USTED EN EL VALOR NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS QUE SU HIJO CONSUME?						
1	2	3	4	5		
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	USUALMENTE	MUY POCO	NUNCA		TOTAL
38	77	42	11	0		168
23%	46%	25%	7%	0%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 25 Resultados pregunta 6

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

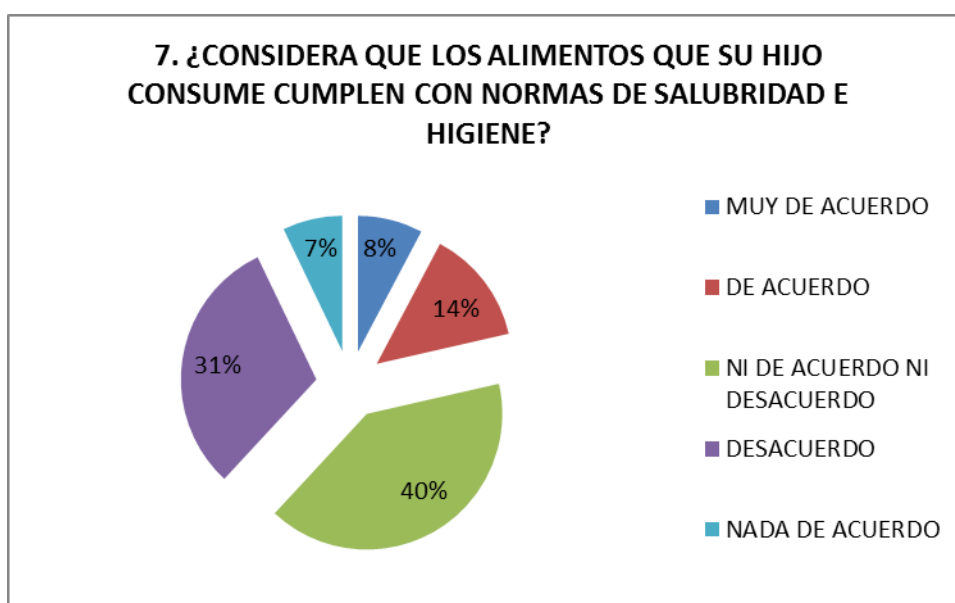
De los encuestados que indicaron que envían dinero, el 46% indica que casi siempre se preocupan por el valor nutricional que sus hijos reciben, un 23% señala que siempre y un 25% indica que ocasionalmente.

Cuadro No 37 Resultados pregunta 7

7. ¿CONSIDERA QUE LOS ALIMENTOS QUE SU HIJO CONSUME CUMPLEN CON NORMAS DE SALUBRIDAD E HIGIENE?						
1	2	3	4	5		
MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	NADA DE ACUERDO		TOTAL
13	23	68	52	12		168
8%	14%	40%	31%	7%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 26 Resultados pregunta 7

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

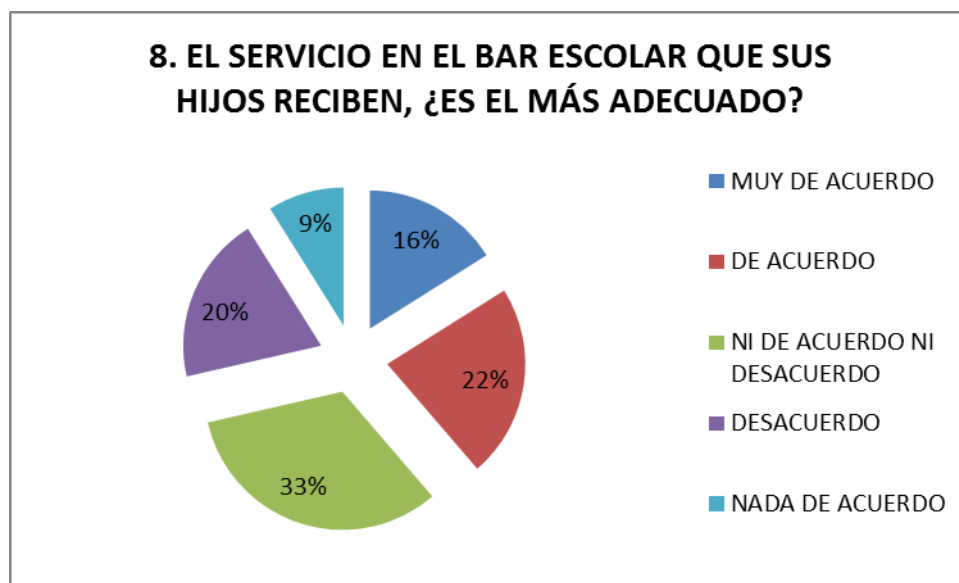
De igual manera para los encuestados que indicaron enviar dinero, un 40% indica que no está ni de acuerdo ni desacuerdo sobre la higiene de los alimentos que sus hijos consumen, un 31% indica que se encuentra en desacuerdo.

Cuadro No 38 Resultados pregunta 8

8. EL SERVICIO EN EL BAR ESCOLAR QUE SUS HIJOS RECIBEN, ¿ES EL MÁS ADECUADO?						
1	2	3	4	5		
MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	NADA DE ACUERDO		TOTAL
27	38	55	33	15		168
16%	23%	33%	20%	9%		100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 27 Resultados pregunta 8

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Un 33% de padres y madres de familia que envían dinero indican que no se encuentran ni de acuerdo ni desacuerdo sobre el servicio del bar que reciben sus hijos, sin embargo 22% indican que están de acuerdo a comparación de un 20% que se encuentra en desacuerdo.

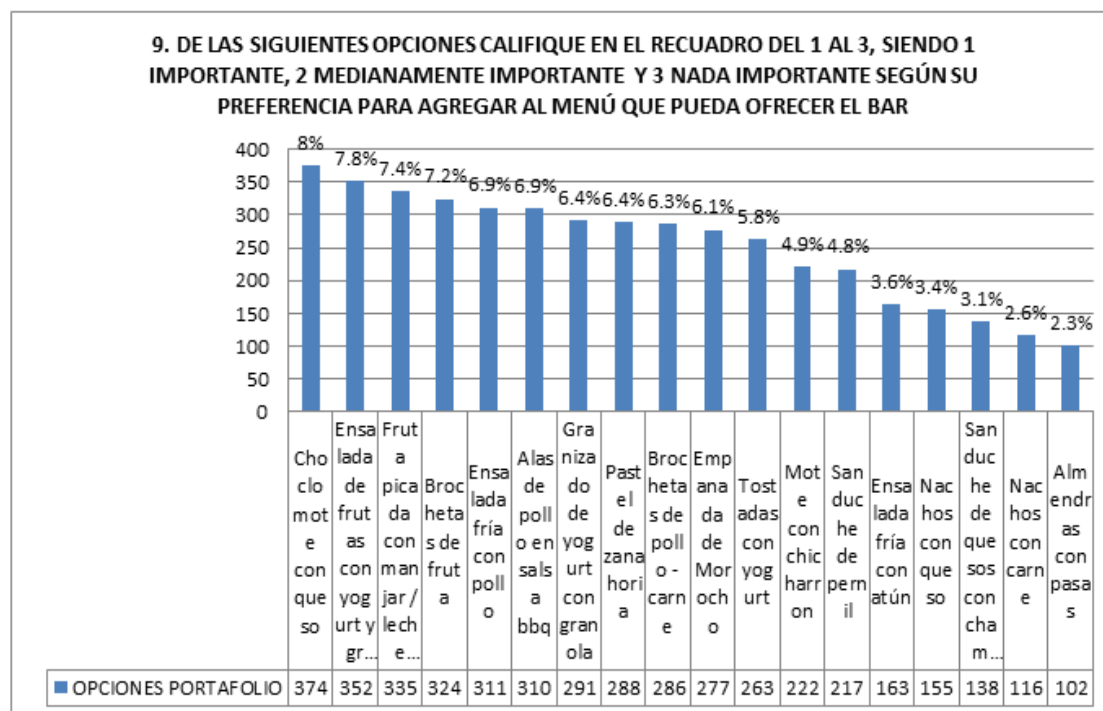
Cuadro No 39 Resultados pregunta 9

9. DE LAS SIGUIENTES OPCIONES CALIFIQUE EN EL RECUADRO DEL 1 AL 3, SIENDO 1 IMPORTANTE, 2 MEDIANAMENTE IMPORTANTE Y 3 NADA IMPORTANTE SEGÚN SU PREFERENCIA PARA AGREGAR AL MENÚ QUE PUEDA OFRECER EL BAR			
TOP TEN			
No.	OPCIONES PORTAFOLIO	TOTAL PUNTAJE PREG. No. 1	PARTICIPACIÓN
1	Choclo mote con queso	374	8.3%
2	Ensalada de frutas con yogurt y granola	352	7.8%
3	Fruta picada con manjar / leche condensada	335	7.4%
4	Brochetas de fruta	324	7.2%
5	Ensalada fría con pollo	311	6.9%
6	Alas de pollo en salsa bbq	310	6.9%
7	Granizado de yogurt con granola	291	6.4%
8	Pastel de zanahoria	288	6.4%
9	Brochetas de pollo - carne	286	6.3%
10	Empanada de Morocho	277	6.1%
11	Tostadas con yogurt	263	5.8%
12	Mote con chicharron	222	4.9%
13	Sanduche de pernil	217	4.8%
14	Ensalada fría con atún	163	3.6%
15	Nachos con queso	155	3.4%
16	Sanduche de quesos con champiñones	138	3.1%
17	Nachos con carne	116	2.6%
18	Almendras con pasas	102	2.3%
TOTAL		4524	100%

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 28 Resultados pregunta 9



Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

De igual manera que en el caso de la encuesta a estudiantes, la pregunta No. 10 tuvo un análisis particular; con el enunciado de esta pregunta se pudo concluir que únicamente la validación elegida con el número uno (1), indicaría que el producto le importa al encuestado, con ello se recogió de todas las alternativas de productos propuestas únicamente la sumatoria de respuestas que tenían el número uno (1), con ellas se estableció las primeras diez (10) opciones – el “top ten” para deducir cuales son los productos más requeridos por el target. Las opciones elegidas en el top ten integrarán el portafolio inicial de productos para el funcionamiento del proyecto.

Cuadro No 40 Resultados pregunta 10

10. ESCRIBA ALGÚN ALIMENTO O BEBIDA QUE LE GUSTARÍA SE PUDIERA ENCONTRAR EN EL BAR DE US COLEGIO Y QUE NO LO VENDAN EN LA ACTUALIDAD							
OPCIÓN	GRADO DE FACTIBILIDAD						
JUGOS NATURALES	ALTO						
CEVICHOS	MEDIO						
FRUTA FRESCAS ENTERAS	BAJO						
CHOCLO CON HABAS Y QUESO	MEDIO						
GELATINAS	MEDIO						
BATIDOS DE FRUTAS	ALTO						
CEREAL CON LECHE	BAJO						
CEREAL CON YOGURT	BAJO						
ALMENDRAS Y NUECES CON PASAS	BAJO						
BATIDOS DE LECHE DE SOYA Y FRUTAS	BAJO						
PASTEL DE MAQUEÑO	MEDIO						
JUGO NATURAL DE NARANJA	ALTO						
CHOCHOS CON TOSTADO	ALTO						
CHOCHOS CON CHULPI	ALTO						
MANZANAS CON CARAMELO	MEDIO						
GALLETAS DE AVENA	MEDIO						
RESUMEN							
PRODUCTOS FACTIBLES ALTOS		5					
PRODUCTOS FACTIBLES MEDIOS		6					
PRODUCTOS FACTIBLES BAJOS		5					
**EL INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS DEBE SER APROBADO POR EL COMITÉ DE PRODUCTOS							

Fuente: Investigación de Mercado.

Elaborado por: Autor

Los productos con factibilidad alta, integrarán el portafolio inicial de productos para el desarrollo del proyecto.

3.3.1.2 Resultados Entrevista

- Entrevista a Nutricionista: Ing. Carlos Rueda

Perfil:

Nutricionista e Ingeniero en Alimentos.

Docente de la Facultad de Nutrición de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

1. ¿Cuáles son los principales alimentos que deben comer los niños de un rango de edad de 8 a 12 años?

Siempre debemos basarnos en el grupo de alimentos donde estén registradas proteínas que provienen de origen animal, carbohidratos, vitaminas, minerales y obviamente las grasas que son fuentes energéticas, lácteos que contengan calcio, carnes ya sean de res, pollo o pescado para obtener hierro, todos estos nutrientes que prevengan tener una enfermedad muy conocida como es la anemia.

2. ¿Cuáles son los principales alimentos que deben comer los adolescentes de un rango de edad de 13 a 18 años?

En este grupo de edad es súper importante destacar que los requerimientos de energía se encuentran aumentando muchísimo,

pues se presentan cambios hormonales, y alcanzaran la edad definitiva para su edad adulta, por ello necesitan mucha proteína, grasas, carbohidratos que son fuente de energía para el estudio y la actividad física, es indispensable los hábitos sanos de alimentación.

3. ¿Cómo ayudan los alimentos antes mencionados a las actividades de un niño o adolescente?

Es este sentido cabe destacar dos tipos de actividades que son fundamentales en este grupo de edad, que es la actividad física y la actividad neurológica, en el caso de la actividad física los niños y jóvenes tienen un desgaste que hay que compensar obviamente con los alimentos necesarios, por ello repito es necesario una alimentación equilibrada y saludables, por otra parte es importante la cuestión neurológica pues los niños se encuentran desarrollando una evolución de su parte cognitiva, y obviamente si no se tiene una buena alimentación no podrán rendir en sus tareas y en general en las actividades del colegio y claro el desarrollo del cerebro depende mucho de la alimentación.

4. ¿Qué problemas puede tener un niño o joven que no se alimente adecuadamente?

Aquí se topa un tema súper crítico especialmente en los adolescentes como son las enfermedades de la anorexia y la bulimia, y claro son resultado de estas dietas que aparecen en internet, y ocasionan problemas que se convierten ya en problemas de salud pública cuando la información no está bien utilizada y lastimosamente por mantener estándares de moda o figura, la delgadez extrema, entonces en este sentido se puede analizar y diferenciar problemas de hombres y mujeres.

En las mujeres es un problema sumamente fuerte donde en el momento que no exista una alimentación saludable y equilibrada van a tener fragilidad en los huesos, que en su etapa adulta, lastimosamente podrá desencadenar en una osteoporosis u osteopenia, donde estos problemas no les permitirán llevar una vida adecuada y saludable.

Obviamente en esta edad aparece la menarquia, que es la primera menstruación, y si las personas no tienen la cantidad necesaria de hierro en su sangre, pueden perder la menstruación y el desarrollo de sus glándulas mamarias tampoco se ejecutará de manera adecuada y realmente en este sentido se puede apreciar el tema de desbalances.

En el caso de los hombres al tener también cambios hormonales súper fuertes, es importante estimular el ejercicio y para ello es necesaria una buena alimentación también, por ello aumentará el apetito y es importante una guía nutricional, donde no se produzca el otro problema contrario a la anorexia o bulimia, que es el sobrepeso y la obesidad.

5. ¿Cómo fomentar a los chicos de hoy al consumo de alimentos nutritivos y sanos?

Sabes que esa es una tendencia sumamente fuerte que hay que analizar en este grupo de edad, hay que saber cómo llegar a estas personas, mediante campañas de educación nutricional adecuadas que estimulen una alimentación nutritiva, equilibrada y sobretodo acompañado de una actividad física, y todo esto con el manejo de campañas agresivas que nos den buenos resultados, tomando en cuenta que estas campañas se las tome como medidas de prevención a futuras enfermedades, indicando las consecuencias a futuro de la mala alimentación en huesos, músculos y cerebro.

Es importante mencionar que los hábitos alimenticios nacen en el hogar entonces las campañas deben ser dirigidas tanto a los niños y adolescentes como a los responsables de la alimentación de alimentación familiar dentro de la casa para ejecuten y brinden a sus hijos alimentos saludables.

6. Si se ofrecen productos sanos, nutritivos y de calidad como opción en los bares escolares, ¿Cree que se fomente a la buena nutrición de los estudiantes?

Si, precisamente cuando se suspenden productos que sean ricos en grasas saturadas como son las clásicas papitas fritas, realmente la única opción para suplir el hambre serán los alimentos nutritivos que se encuentren en el bar, entonces al no tener la opción de comprar estos alimentos chatarra, realmente podemos trabajar en ese sentido.

7. ¿Considera los alimentos nutritivos como un valor agregado que se puede ofrecer en los bares de los colegios?

Actualmente el bar escolar que ofrezca alimentos sanos y nutritivos genera ese valor agregado a sus clientes, en este caso fomentan a crear una cultura de una alimentación rica en valores nutricionales que ayudará mucho a su desempeño normal.

8. ¿Es recomendable a la vez de brindar productos nutricionales ofrecer actividades como capacitaciones y charlas a los padres de familia para orientar la buena alimentación?

Si precisamente repito en este sentido lo que es la motivación de los hábitos saludables que se transmiten de generación en generación, tal como sucede con una enfermedad, entonces si nuestros papás comían bien, nuestros abuelos comían bien, nosotros como hijos heredaremos eso y comeremos bien, por ende nuestros hijos también lo harán, nuestra población objetivos en el sentido de cambiar aptitudes, actitudes, conocimientos y prácticas en relación a una alimentación saludable se debe enfocar directamente a los papás, considerando el nuevo estilo de vida que se está llevando ahora, donde mamá, papá, trabajan, entonces realmente debemos analizar planes de acción familiares en cada casa donde se concientice la importancia de una buena alimentación, donde nuestros niños y nuestros jóvenes sean el futuro del país pero sanos..!

9 ¿Qué productos recomendarías y consideras deben existir en un bar escolar?

Debemos motivar muchísimo el consumo de carbohidratos como el arroz, el pan, las papas, se debe motivar el consumo de frutas y

verduras, donde encontramos los micro nutrientes como son las vitaminas y minerales que son muy importantes para regular el resto de actividades metabólicas en nuestro cuerpo, como también motivar el consumo de proteínas en productos como el huevo, el pollo, la carne de res, etc.

Todos estos productos deben estar incluidos en los hábitos alimenticios de todas las personas, considerando el tema de los grupos de alimentos y los encontramos únicamente cuando tenemos una combinación perfecta de todos estos que son menús equilibrados, saludables, nutritivos, armónicos, cubriendo así los nutrientes que necesitamos.

- Entrevista Autoridad de la Unidad Educativa: Lcda. Delia Guijarro

Perfil:

Licenciada en Ciencias de la Educación.

Masterado en Docencia.

Directora por más de 30 años de Unidades Educativas Públicas y Privadas de la ciudad de Quito.

1. ¿Qué le parece el servicio y los productos que se ofrecen actualmente en el bar de su institución?

Si bien es cierto en la actualidad se ha puesto un poco la atención al servicio y sobre todo a los productos que se venden en los bares escolares, se puede encontrar ese poco esmero para brindar una atención adecuada y que el estudiante busca, se ha buscado simplemente el vender por vender, actualmente existe un servicio bueno pero puede ser mejor, donde se pueda satisfacer las necesidades en cuestión a orden y forma de atención al estudiantado.

2. ¿Qué percepción cree usted que tienen los alumnos del servicio del bar?

Creo que los estudiantes de edad escolar es decir desde los 8 a los 11 años, no perciben mucho el tema de servicio o la calidad de productos que están recibiendo, sin embargo ellos creen que al ser un producto “sabroso” se lo puede catalogar como bueno, sin embargo ya los estudiantes desde los 12 años ya valoran la calidad y el tema de servicio, como también los valores agregados de los productos, por lo mismo ellos pueden emitir juicios de valor más claros, y de lo que me han comentado de un 100% al menos un 70% o más, no está de acuerdo con el menú y con el

servicio que recibe, esto se ha conversado con las personas responsables sin embargo no existe un cambio perceptible.

3. ¿Qué percepción cree usted que tienen los alumnos de los productos que se venden en el bar del plantel?

Como ya te comentaba antes, existe ese malestar en los estudiantes que ya tienen un criterio más desarrollado y generan ya opiniones válidas, ellos se manifiestan que no se dispone de un menú adecuado, ojo que el menú cumple con las disposiciones que exige el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación, sin embargo no llena las expectativas deseadas.

4. ¿Qué porcentaje de estudiantes, cree usted consume en las instalaciones del bar de la institución?

Si mal no me equivoco aproximadamente la concurrencia diaria va desde un 25% a un 35% de estudiantes que consumen algún producto por lo menos en el día.

5. Si pudiera mejorar los servicios y los productos que le gustaría hacer como alternativas de mejora?

Existe un plan de mejoramiento continuo, en el cual se ha topado el tema de la alimentación en los estudiantes algunas de estas

alternativas es poder crear procesos de calificación más minuciosos para el concurso del manejo del bar, como también crear una rotación del menú que se venderá y que éste cumpla con todas las normas de aseo y calidad de producción.

Se ha conversado sobre acciones de mejora con la persona que administra actualmente sin embargo ellos no consideran como negocio el invertir en el bar, algo que actualmente nos parece pésimo a las autoridades del plantel.

6. ¿Qué considera se ha vuelto un problema en el bar de la institución?

Existen algunos problemas como por ejemplo el poco orden en la atención a los pedidos, como también ya lo he comentado; la calidad de los alimentos como su variedad, esto contempla como un resumen que no hay un servicio adecuado a los estudiantes y creo que esto pasa en la mayoría de planteles que son privados y públicos que cubren a clases sociales media, media alta y alta inclusive.

7. ¿Considera usted que la Unidad Educativa tiene el bar escolar a la altura de la institución?

No, para nada sin embargo existe un plan con el propósito de cambiar esta realidad.

8. ¿Le gustaría poder tener actividades aliadas con el servicio del bar estudiantil como por ejemplo charlas a padres de familia, promociones a estudiantes, etc.?

Es interesante la propuesta sin embargo eso dependería del tipo de relación que se establezca con la persona a cargo de la administración del bar.

Pero una propuesta bien estructurada puede ser activada y plasmada de manera que el comité del colegio acceda a estas interesantes propuestas.

9. Si se ofreciera un negocio que administre en forma eficiente el bar de la institución y brinde productos de calidad con un servicio apropiado, mediante instalaciones físicas adecuadas y un personal capacitado, ¿podría acceder a esta propuesta?

Claro que sí..!!, sin embargo debe ser algo que sea factible tanto en lo económico como en cuestión a la durabilidad en el tiempo y que no canse fácilmente a los estudiantes.

3.4 TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado son 302 Unidades Educativas particulares de la provincia de Pichincha, del cantón Quito únicamente del sector norte de la ciudad, lo que nos da como un total de universo: 78522 estudiantes. (Base Ministerio de Educación, 2012)

3.5 SEGMENTACION DEL MERCADO

Con la segmentación del mercado se busca obtener grupo de personas homogéneas con características y necesidades semejantes, en el cual se pueda generar variables que influyan de manera similar en el comportamiento de compra.

3.5.1 Grupo Objetivo

Conocido también como target, el grupo objetivo es aquel número de personas a las cuales se busca poder llegar para ofrecer el producto o servicio.

Mediante la información que se obtuvo de la base del Ministerio de Educación y la tabulación de las encuestas, se ha determinado que este

grupo objetivo comprende a estudiantes entre las edades de 12 a 18 años, que pertenezcan a Unidades Educativas Particulares.

3.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este punto se determinará una demanda estimada basándose en las Unidades Educativas de referencia que se trabajará para el inicio del proyecto, en este caso se determinó trabajar con Unidades Educativas medias – altas, es decir que cubren con las necesidades de este segmento socioeconómico.

3.6.1 Cuantificación de la demanda

Cuadro No 41 Cuantificación de la demanda

Tasa de crecimiento		1.52%	* Fuente: Inec	
DEMANDA	TOTAL USUARIOS POR DÍA	DÍAS DE ATENCIÓN POR SEMANA	No. SEMANAS POR AÑO	TOTAL DEMANDANTES
La Salle	535	5	52	139100
Pedro Pablo Borja 2	343	5	52	89180
Cardenal Spellman Girls	411	5	52	106860
U.E. Salesiana Spellman	547	5	52	142220
Sebastián de Benalzar	468	5	52	121680
demanda total anual (2014)				119808

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autor

Los datos son el 30% de total de estudiantes que tuvo cada Institución, según la base del Ministerio de Educación del 2012

Se determinó el 30% de estudiantes pues como resultado de las encuestas a Padres de familia el dato de quienes no envían dinero a sus hijos determino que del total de encuestados, un 30% no envían dinero, como también se obtuvo como dato de la entrevista a las Autoridades de los Colegios que ellos estiman que entre un 25% a un 35% de estudiantes diariamente podrían consumir al menos algo del bar del colegio.

3.6.2 Proyección de la demanda

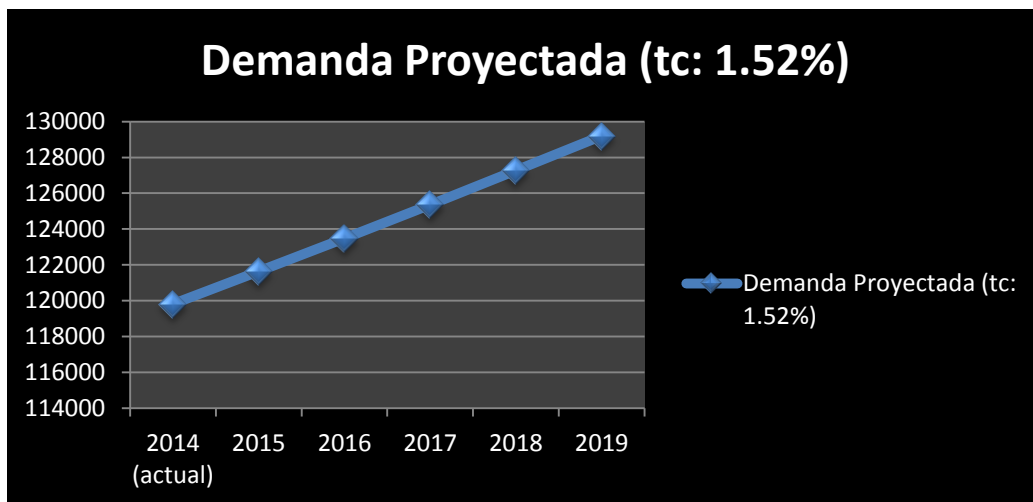
Se realiza una proyección de la demanda para analizar la capacidad a futuro, como también para tener en cuenta la evolución de la participación progresiva en el transcurso del tiempo, esta proyección se la calcula con la tasa de crecimiento poblacional. Ver Cuadro No.43 y Gráfico No. 29

Cuadro No 42 Demanda Proyectada

Años	Demanda Proyectada (tc: 1.52%)
2014 (actual)	119808
2015	121629
2016	123478
2017	125355
2018	127260
2019	129194

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Pablo Ortega L.

Gráfico No 29 Curva demanda proyectada



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Pablo Ortega L.

La demanda es una variable muy complicada de estimar con exactitud, pues existen muchos factores intrínsecos o extrínsecos que determinan su magnitud, incremento, decremento y tendencias.

Los factores que afectan directamente a la demanda son:

Cuadro No 43 Factores/ Incidenticas

FACTORES CLAVES	INCIDENCIA
Tamaño y crecimiento de la población	Fuerte
Hábitos de Consumo	Mediana
Gustos y preferencias	Mediana
Niveles de Ingresos	Fuerte
Demanda actual	Fuerte
Proyección de la demanda	Débil

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Pablo Ortega L.

3.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta se define a los productos que el negocio estará en la capacidad de ofrecer en este caso a los estudiantes, se analizará una proyección de la misma para determinar si se tiene un mercado satisfecho con la actual demanda o se puede tener una oportunidad de negocio.

3.7.1 Estimación de la oferta

Cuadro No 44 Estimación de la oferta

OFERTA	CAPACIDAD DIARIA *	DIAS DE ATENCIÓN POR SEMANA	No. SEMANAS POR AÑO	TOTAL OFERTANTES
La Salle	450	5	52	117000
Pedro Pablo Borja 2	350	5	52	91000
Cardenal Spellman Girls	400	5	52	104000
U.E. Salesiana Spellman	450	5	52	117000
Sebastián de Benalcazar	450	5	52	117000
Oferta total anual (2014)				109200

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autor

Es la capacidad inicial que el negocio está en condiciones de atender, representa a un 26.66% (400 alumnos) de la población promedio de estudiante que tiene cada establecimiento escogido para el proyecto es decir 1500 alumnos.

3.7.2 Proyección de la Oferta

Al igual que la demanda tomamos la variable del crecimiento poblacional para realizar una proyección estimada de la oferta, con ello se podrá comparar con la demanda proyectada para determinar la situación actual.

Ver Cuadro No. 47

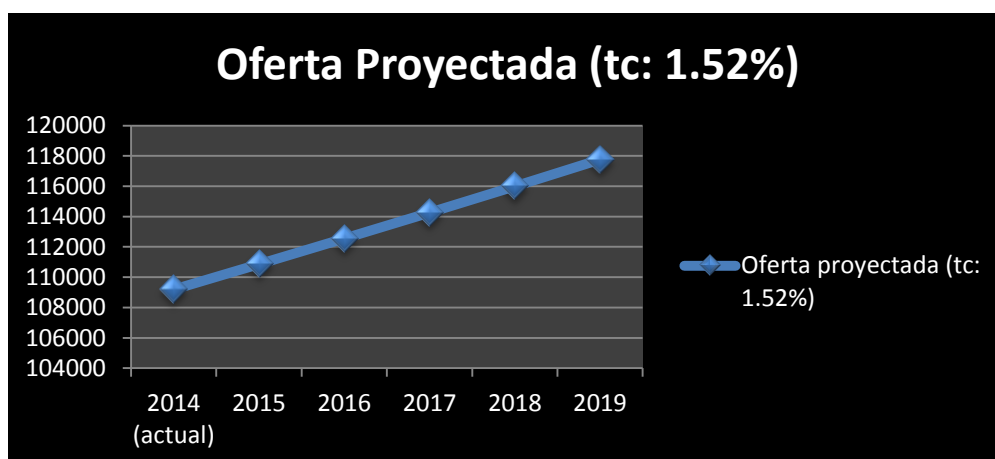
Cuadro No 45 Oferta proyectada

Años	Oferta proyectada (tc: 1.52%)
2014 (actual)	109200
2015	110860
2016	112545
2017	114256
2018	115992
2019	117755

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autor

Gráfico No 30 Curva oferta proyectada



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autor

3.7.3 Motivación de compra y expectativa

Al analizar la oferta se considera muchas de las estrategias que se revisarán puntualmente en el desarrollo de este proyecto, sin embargo es importante mencionar que la oferta es un factor en el cual la empresa o el negocio puede tomarlo por el lado más beneficioso, es decir generar acciones que puedan satisfacer a la demanda o a su vez que pueda atraer a la demanda de la competencia en este caso sería vender la idea del proyecto y poder implementar en más Unidades Educativas.

3.8 DEMANDA INSATISFECHA

El análisis de la oferta y la demanda proyectada permite determinar una demanda insatisfecha, la cual será un condicionante para poder definir el dimensionamiento que el proyecto tendrá para su futuro crecimiento o permanencia.

3.8.1 Cálculo de la Demanda Insatisfecha

Mediante una resta aritmética de la Demanda calculada menos la oferta estimada según la capacidad inicial se determina una demanda insatisfecha, la misma que generaría esa apertura al crecimiento del

negocio o al fortalecimiento del mismo para poder satisfacer al mercado objetivo-estudiantes. Ver Cuadro No. 46

Cuadro No 46 Proyección demanda insatisfecha

PROYECCION DE LA DEMANDA INSATISFECHA			
Años	Demanda proyectada (tc: 1.52%)	Oferta proyectada (tc: 1.52%)	Demanda Insatisfecha
2014 (actual)	119808	109200	10608
2015	121629	110860	10769
2016	123478	112545	10933
2017	125355	114256	11099
2018	127260	115992	11268
2019	129194	117755	11439

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autor

Se puede observar que existe una demanda insatisfecha que crece en el transcurso del tiempo, esto visto con una perspectiva comercial es una oportunidad para la expansión del negocio, como también la fuente para el diseño de nuevas estrategias que busquen ingresar y posicionar eficientemente en el mercado la marca de la empresa, al decir mercado, nos referimos principalmente a Unidades Educativas.

3.9 ANÁLISIS DE PRECIOS

El precio es el factor más crítico para el cliente al momento de decidir sobre la adquisición del producto o servicio, es por ello que se manejará una estrategia de precios versus calidad, es decir poder captar la importancia del valor que se requiere en los estudiantes sobre el producto que están recibiendo.

En este proyecto no se busca determinar al precio como un factor de diferenciación pues el negocio busca brindar productos y un servicio aspiracional, serán otros los factores que brinden esa diferencia, es por ello que el proyecto basa su estrategia de diferenciación en una de las estrategias de Porter; esto se explicará de mejor manera en el capítulo IV.

3.9.1 Análisis de costos, precios y márgenes.

Para desarrollar un análisis de costos es importante mencionar los productos que se manejará en el portafolio, se manejará tres tipos de productos el primero lo denominaremos producto procesado de origen, el segundo, producto semi-procesado y el tercero, producto de elaboración.

Productos procesados de origen: A estos productos nos referimos a aquellos alimentos o bebidas de consumo masivo que ya vienen como productos terminados, por ejemplo: snaks de marca, bebidas

energizantes, jugos de frutas sellados, dulces y confites de marcas reconocidas.

En estos productos los precios deben tener precios de venta al público con 5 a 6 puntos más en el margen.

Producto semi –procesado: Este producto será aquel que se comercialicé y necesite un proceso adicional para tener un producto terminado de calidad, por ejemplo una empanada de morocho, o un sandwich de quesos con champiñones, etc. necesitará ser calentado o en algunos casos necesitará la colocación de algún ingrediente adicional, en fin, a estos productos se debe manejar un precio con un margen que oscile entre el 40% al 60%, dependiendo del producto.

Productos de elaboración: A estos productos nos referimos cien por ciento (100%) a que su proceso de elaboración será realizado en el bar de cada institución, por ejemplo el personal de cada bar en cada institución será la encargada de preparar sandwiches, ensaladas de frutas, etc. en este caso se debe analizar la colocación de costos y a su vez el margen que se manejará.

Para estos productos se analizará las cuatro variables para definir el costo:

Materia Prima

Mano de obra

Costos indirectos

Costos directos

Gráfico No 31 Componentes de los productos de elaboración



Materia Prima



Mano de obra



Costos indirectos



Costos directos

Fuente: www.google.com.ec - search imágenes: Materia prima, mano de obra, costos indirectos, costos directos.

Elaborado por: Autor

3.9.2 Estimación de márgenes

Una vez definido el costo se manejará márgenes que oscilen entre el 40% al 60%, la determinación del margen es un proceso en el cual se debe revisar que el porcentaje que cubra con los gastos de la operación del negocio, que sea rentable y que brinde esa utilidad que los accionistas buscan.

En el Cuadro, Cuadro No. 47, Cuadro No. 48, y Cuadro No. 49 se indica la designación del margen, esto dependerá del tipo de producto según la

clasificación (producto procesado de origen, producto semi-procesado y producto de elaboración).

Cuadro No 47 Estimación de margen productos de elaboración

MG	
GASTO SUELDOS	20%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	10%
GASTOS VARIOS	10%
UTILIDAD	20%
TOTAL	60%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Cuadro No 48 Estimación de margen productos de semi-procesados.

MG	
GASTO SUELDOS	15%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	10%
GASTOS VARIOS	10%
UTILIDAD	15%
TOTAL	50%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Cuadro No 49 Estimación de margen productos de procesados de origen.

MG	
GASTO SUELDOS	15%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5%
GASTOS VARIOS	5%
UTILIDAD	15%
TOTAL	40%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

En cada caso el margen será el responsable de solventar la operación que el negocio requiere, adicional indicar que los márgenes deben ser considerados “sanos” que permitan un precio admisible.

3.9.3 Selección del método de fijación de precios

El precio, como ya se mencionó antes, es un factor determinante para la decisión de compra, el cliente evalúa el precio haciendo un análisis mental esto puede ser rápido o lento dependiendo de la necesidad o del grado de satisfacción.

La fórmula que se empleará para el cálculo del precio es la siguiente:

$$\text{COSTOS} + \text{MARGEN DE UTILIDAD} = \textbf{PRECIO}$$

Se analizó el costo y se determinó tres tipos de costos según el tipo de producto, para el margen también se estableció el porcentaje dependiendo de igual manera del tipo de producto, los gastos de operación del negocio y la rentabilidad del negocio, si se tienen las dos variables, el precio se determina con la siguiente fórmula:

$$\textbf{PRECIO} = \text{COSTO} / (1 - \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN})$$

El margen de contribución oscilará desde el 40% hasta el 60%.

Ejemplo de fijación de precios:

Costo de Snack de marca = \$0.60

Margen de contribución para tipo de producto = 40%

Precio Snack = $0.60 / (1 - 0.4)$

Precios Snack = $0.60 / 0.60$

Precio Snack = \$ 1.

Precio de venta al público Snack (incluye IVA) = \$ 1.12

Adicional a este precio se debe sumar el valor legal del IVA (Impuesto valor agregado), para la consideración del precio no se debe analizar el IVA, pues este impuesto no se integra a la rentabilidad del negocio, sin embargo para revisión de precios en comparación a la competencia si es importante tomarlo en cuenta pues el cliente aprecia directamente el precio final que incluya el valor del IVA.

3.10 ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es el conjunto de acciones que permiten el intercambio de bienes o servicios a cambio de un valor monetario, en este proceso interviene funciones importantes como: comprar, vender, transportar, almacenar, exhibir, financiar, lograr información del mercado y correr riesgos no estimados.

Puntualmente para el caso del negocio que tendrá un giro de negocio dedicado a la administración de bares escolares, se analizaran las variables que permitirán este intercambio, y que a su vez sean actividades realizadas con eficiencia para

el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, sostenibilidad y competitividad.

3.10.1 Canal Comercial – canal de distribución

Los canales de distribución son los caminos más adecuados en los cuales la empresa o el negocio ha elegido para comercializar sus productos o servicios con el principal objetivo, que es poder llegar al consumidor final., implica generalmente una interacción entre el fabricante, el intermediario y el consumidor.

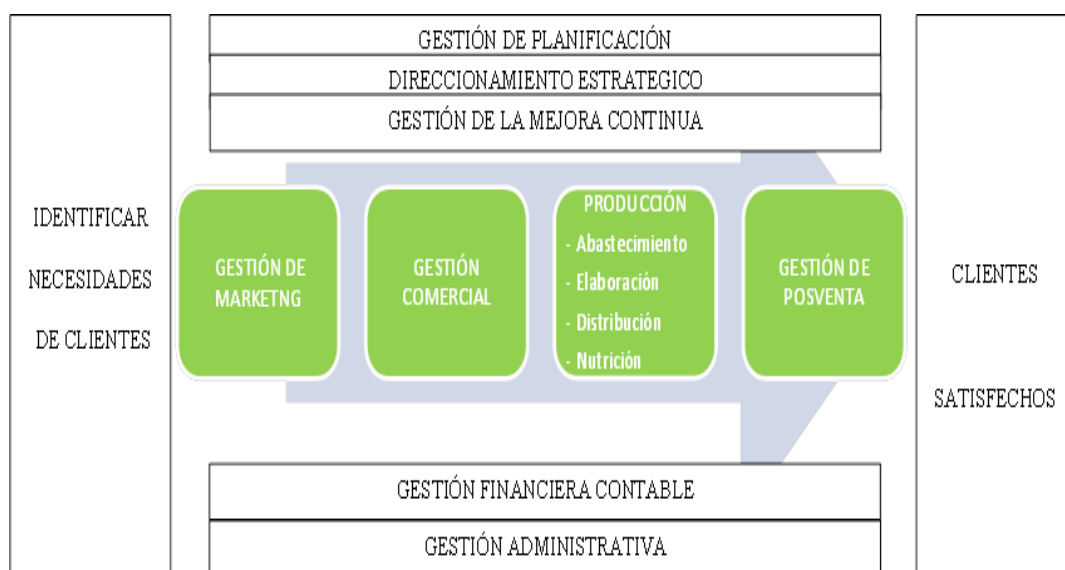
Para el caso puntual del negocio que ofrecerá un nuevo menú de alimentos en los colegios y escuelas, que brindará un servicio de atención a los estudiantes y que complementará con una adecuación física adecuada, el canal comercial elegido es un “canal tradicional”, es decir una venta tras mostrador.

En este canal se atenderá tras un counter a los clientes, se recibirán los pedidos y se procederá con la entrega de lo solicitado a un lado, en un punto que será destinado únicamente a la entrega de los pedidos, lastimosamente no se puede realizar un formato aún más sofisticado que brinde las alternativas de un autoservicio, por dos razones esenciales, la primera pues no se dispone de instalaciones que permitan ese formato y la segunda pues no existe una cultura aún en los estudiantes sobre el hecho de elegir las opciones y acercarse a cancelar.

El canal se caracterizará por brindar una exhibición adecuada de los productos, una atención personalizada a la hora de que el cliente haga el pedido, dispondrá de un lugar exclusivo para hacer la entrega de los pedidos y a su vez dependiendo de las instalaciones del plantel, se dispondrá de un lugar adecuado para que los estudiantes se puedan servir los alimentos o a su vez puedan generar un lugar de esparcimiento que motive el consumo en el bar.

Para que se genere la comercialización de los productos, es necesario revisar los procesos que se requieren para que el o los productos terminados puedan ser exhibidos para luego ser vendidos, por lo mismo es importante revisar la cadena de valor de la empresa, (ver Gráfico No 32), como también los procesos de logística y políticas con proveedores.

Gráfico No 32 Cadena de valor



Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

3.10.1.1 Distribución y Logística

El proceso de distribución obviamente está amparado de un buen procedimiento de logística, la logística es el puente entre la producción y el mercado objetivo que están separados por tiempo y distancia, en este caso para el proyecto, la logística cubre la gestión de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.

La rentabilidad del negocio también se basará en la colocación de los productos en el lugar adecuado, en el momento preciso, y en las condiciones deseadas.

La logística también será participe en satisfacer a la demanda en las mejores condiciones del producto como del servicio, se encargará de los medios necesarios para lograr este objetivo (transporte, rutas optimas, capacidad de equipos, movimiento de inventario, estado de productos), el buen manejo de una logística permite tener una ventaja competitiva y comprende una función de carácter estratégico.

Puntualmente para el negocio será indispensable que los productos que no son procesados en el bar, lleguen de una manera óptima y a un tiempo prudente para su correcto tratamiento, antes de ser exhibido y comercializado.

El proceso comprende recibir parte del inventario de los productos que se va a comercializar, en las bodegas del negocio, para luego ser transportadas a cada bar en las instituciones educativas y que éstas puedan ser comercializadas, los productos que se ingresará serán básicamente alimentos de consumo masivo en este caso a los productos que denominamos productos procesados de origen como son: snaks, bebidas, dulces, etc., como también, se entregarán productos semi-procesados como pueden ser empanadas, sandwiches, pasteles, etc., también se entregarán las materias primas con las cuales se procesará en cada bar los productos de elaboración, por ejemplo: las papas procesadas y congeladas, los vegetales, las frutas, las carnes, etc. Estas acciones buscan satisfacer al canal comercial o canal de distribución elegido y permitirá que el negocio cumpla su objetivo de rentabilidad.

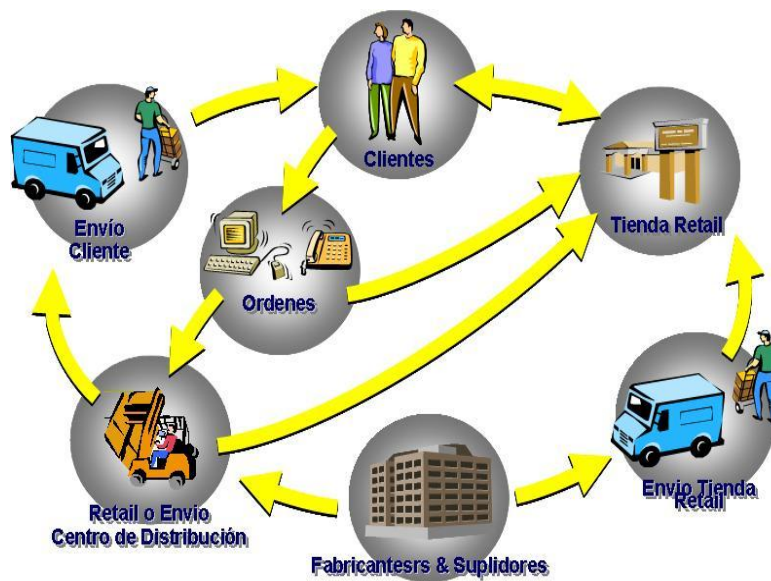
En los siguientes gráficos se resume el proceso de logística que la empresa empleará:

Gráfico No 33 Proceso de logística



Fuente: http://www.dnalogistik.com/sites/all/themes/dna_theme/images/img_como2.jpg
Elaborado por: Autor

Gráfico No 34 Interacción de la logística



Fuente:

http://1.bp.blogspot.com/_KntirARC_X4/SxGG90S6AWI/AAAAAAAAABI/k0WmLrPGv5U/s1600/esquema_cadena_suministro.jpg

Elaborado por: Autor

3.10.2 Proveedores

El proveedor es aquella pieza clave que se encuentra dentro de la cadena de valor de cualquier empresa, se lo define como a la persona natural o jurídica que abastece con materias primas o productos elaborados, para cubrir la comercialización según el giro de cada negocio.

Para el proyecto el proveedor es un factor importante que contribuirá al adecuado ejercicio del negocio, en el caso de los alimentos es necesario contar con proveedores serios y cumplidos que brinden una correcta ejecución en la producción y entrega, y así lograr que el producto se encuentre en condiciones óptimas para su venta.

Existirán proveedores que abastezcan con materias primas, por citar un ejemplo: las salsas, los vegetales, las frutas, etc, como también se tendrá proveedores que abastezcan de productos ya elaborados como por ejemplo: las empanadas, los snacks, las bebidas selladas, etc., en fin, son los proveedores factores claves para el cumplimiento de la rentabilidad esperada, pues debe existir la seriedad, el cumplimiento y esa buena relación entre ambas partes, adicional se debe crear un ambiente sano que permita ejercer ese poder de negociación neutral o con una ventaja para el negocio, esa ventaja permitirá buenos costos para la empresa y a su vez, precios adecuados para el target.

Al mantener una correcta relación se permitirá también un adecuado ejercicio de las relaciones y con ello el cumplimiento de las políticas y alianzas que se detallarán en los siguientes puntos.

3.10.2.1 Calificación de proveedores

La calificación es un proceso fundamental para cualquier tipo de organización, en este caso, el proyecto se dedicará a la venta de alimentos con un doble propósito; brindar productos sanos y de calidad, por lo mismo es necesario conocer la capacidad de cumplimiento y responsabilidad que tiene cada uno de los proveedores, teniendo en cuenta una provisión del riesgo de los siguientes aspectos:

- **Perfil profesional:** Información en general del proveedor, es decir sobre la situación legal, comercial y tributaria.
- **Capacidad operativa:** Información sobre las instalaciones del proveedor, capacidad instalada, gestión de calidad, gestión de servicio, cobertura, garantías, mantenimiento, recurso humano y abastecimiento.
- **Perfil Financiero:** Información de la gestión de los estados financieros, solvencia, rentabilidad y ventas.
- **Perfil Comercial:** Información sobre referencias comerciales y de otros clientes, con el objetivo de conocer la trayectoria y experiencia del proveedor.

Cuadro No 50 Proveedores definidos para el negocio

PROVEEDOR	PRODUCTO OFRECIDO
PEPSICO	SNACKS VARIOS
LA HOLANDESA - DEL CAMPO CIA. LTDA.	LACTEOS
INPROLAC	YOGURT PROCESADO
ALIMEC	CONDIMENTOS - ESCENCIAS
CODIM S.A.	BEBIDAS - TE NATURAL
EL FRUTON	FRUTAS Y VERDURAS
SRA. PATRICIA MONTENEGRO	CHOCLO MOTE / CHOCHOS CON TOSTADO
LA CASA DE LA HUMITA Y EL TAMAL LOJANO	EMPANADAS DE MOROCHO, VERDE. QUIMBOLITOS
THALYA ESCOBAR	PANCAKES / CUPCAKES / PASTEL
PATRICIO BUENO - COWWORKS S.A.	EMBUTIDOS / CARNES

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

3.10.3 Gestión y Control de Calidad

La gestión y el control de calidad lo podemos definir como una filosofía, un modelo o una estrategia orientada a una satisfacción directa del cliente, esto mediante el mejoramiento continuo de los productos y del servicio.

Actualmente existen muchos certificados que avalan los procedimientos de calidad ya sea en los procesos de producción, como en los sistemas de integración que la organización emplea, sin embargo no se debe generar un sistema de gestión de calidad únicamente por la certificación sino más bien por conocer y establecer procedimientos que orienten al trabajo profesional y eficiente de todas las áreas.

El sistema que se plantea para el negocio es crear una estructura organizacional basada en una planificación estratégica que optimice los recursos mediante los debidos procesos, para así poder cumplir con los objetivos del negocio y que a su vez promuevan el mejoramiento continuo.

Un sistema de gestión de calidad no es únicamente para las grandes empresas, sino que también permite el manejo para cualquier tipo de negocio, esto dependerá de cada organización, el alcance que se le dé como los procesos que se maneje.

Es importante que el sistema de gestión de calidad fluya para que sea ejercido a diario y por todos los colaboradores, que no resulte una burocracia excesiva o descontrol de papeles o documentos.

Una normativa cualquiera (por ejemplo: ISO 9001) va a definir lo que debemos cumplir como organización, pero la manera cómo lo hagamos es facultad de cada organización. Se debe aplicar un SGC para:

- El mejoramiento del rendimiento de nuestro negocio, de la productividad.
- Enfrentarnos más claramente a los objetivos de nuestro negocio y a las expectativas de nuestros clientes.
- Alcanzar y mantener la calidad de nuestros productos y servicios.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Tener confianza que la calidad está siendo alcanzada y mantenida.
- Proveer evidencia a nuestros clientes actuales y potenciales de que nuestra organización está haciendo bien las cosas.
- Abrir oportunidades de mercado.
- Tener la oportunidad de competir, con las mismas bases, con organizaciones mucho más grandes que la nuestra. (“Gestión de Calidad”, 2012).

Puntualmente para el negocio se debe definir los procedimientos para cada área. Ver Cuadro No. 51

Cuadro No 51 Procedimientos de gestión de calidad

GESTIÓN DE CALIDAD		
AREA	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
Comercial	Evaluación de productos antes del ingreso al portafolio	Jefe Comercial y Mercadeo
	Evaluación del servicio por parte de los consumidores	
	Evaluación de los productos por parte de los consumidores	
	Evaluación y calificación de proveedores	
	Correcto manejo de medios visuales y auditivos	
	Manejo de reclamos y sugerencias	
	Control de tiempos de entrega - servicio punto de venta	
	Precios sanos	
	Buenas prácticas de responsabilidad social	
	Cumplimientos con descuentos y promociones	
Financiera	Control interno en manejo y movilización del dinero	Jefe Administrativo y Financiero / Jefe Comercial
	Puntualidad de pagos a proveedores	
	Puntualidad de pago a la institución educativa	
	Cierres de caja	
	Manejo de indicadores financieros y comerciales	
Desarrollo Organizacional / Gerencia General	Correcto proceso de selección al personal dedicado al asesoram	Gerencia General
	Capacitaciones y Evaluaciones	
	Cultura organizacional basada en el respeto y valores	
	Cumplimiento y puntualidad de pagos - sueldos y salarios	
	Cumplimientos con pago de variables por incentivos	
Operaciones	Normas de manipulación correctas de los alimentos	Jefe de Producción y Operaciones
	Correcto funcionamiento del software de facturación e ingreso	
	Instalaciones limpias y equipadas	
	Control de tiempos de entrega logística interna	
	Control de tiempos de entrega logística externa - proveedores	
	Cumplimiento con normativas de ley	
	Prácticas de responsabilidad ambiental	
	Planta y equipo adecuado para el ejercicio del negocio	

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

3.10.3.1 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la relación directa entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite apreciar y analizar la situación actual como también las tendencias de cambio que se generan, sirven particularmente para evaluar el desempeño y los resultados.

Para establecer indicadores de gestión son necesarias las siguientes pautas:

- Identificación de las necesidades del negocio
- Conocimiento de todo el giro y la operación del negocio.

Para el negocio que recién empezará la operación es importante medir o conocer cómo van algunas de las estrategias empleadas como por ejemplo conocer que piensan los chicos sobre los alimentos, o que sienten del servicio recibido, o conocer cómo evoluciona las ventas, que productos rotan más, cuales menos, en fin, el deseo es conocer particularidades que el negocio irá presentando.

Los tipos de indicadores de gestión que se emplean en la mayoría de negocios son los de eficiencia y eficacia, como indicadores generales pues de cada uno de ellos se derivan indicadores específicos ya sean financieros, de marketing o de productividad y procesos.

Para el negocio será importante conocer la siguiente información:

Financieros:

- Crecimiento en ventas.
- Retorno de capital.

- Ingresos vs inversión.
- Ingresos vs gastos.
- Costos
- Gastos

Marketing:

- Satisfacción de cliente
- Márgenes y variaciones
- Evaluación de servicio
- Rotación en ventas.
- ABC de productos.
- True put.

Procesos Internos:

- Evaluaciones de desempeño
- Tiempos de ciclo de un proceso.
- Costos de desperdicio.
- Eficiencia en uso de activos.
- Desarrollo de personal clave.
- Retención de personal clave.
- Satisfacción de personal.
- Clima laboral

3.10.3.2 Calificación y Evaluación de productos

Para arrancar el negocio es importante definir un portafolio de productos, el mismo que se ofrecerá en cada una de las instituciones educativas que se trabaje, este portafolio debe poseer las siguientes características de oportunidad:

Cuadro No 52 Características para calificación de productos

PRODUCTOS DESEABLES	PRODUCTOS SALUDABLES
PRODUCTOS AGRADABLES	PRODUCTOS FACTIBLES

Fuente: Investigación del proyecto

Elaborado por: Autor

Es importante mencionar que el portafolio de productos debe cumplir con las normativas legales que impone el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación (Ver anexo No. 1), las mismas que se han vuelto realmente estrictas, sin embargo corroboran con la idea del proyecto que es brindar productos sanos y que a su vez cumplan con las características de oportunidad del Cuadro No. 53

Como ya se ha mencionado el propósito es ofrecer productos que integren sabor, apariencia y sobretodo procesos de elaboración de calidad, por ello es necesario evaluar y conocer a detalle cada producto que se ofrecerá, existirán productos de producción

industrial o de consumo masivo como snacks, así también productos de elaboración artesanal como pastas, empanadas, etc. y productos de producción propia como jugos de fruta, papas fritas, ensaladas, etc., en el caso de los productos de origen y de producción artesanal será necesaria una evaluación por parte de un comité, el mismo que integrará El Gerente General, el Jefe Comercial y el Jefe de Operaciones, para que de esa manera un producto entre a formar parte del portafolio de productos, este comité evaluará al producto según un formato establecido, ver Anexo No. 6 , si el producto recibe una calificación positiva se integrará a la exhibición y venta, caso contrario no pertenecerá al portafolio o saldrá del mismo. La importancia de esto radica en el cumplimiento de los objetivos establecidos del proyecto, uno de ellos, es tener productos y servicio diferenciado, por ello la minuciosidad de la calificación de los productos que se venderá a los estudiantes.

Cuadro No 13 Portafolio de productos definido

PORTAFOLIO INICIAL DEFINIDO				
PRODUCTO	COSTO ESTIMADO	PRECIO ESTIMADO	PVP CON IVA	MARGEN CONTRIBUCIÓN
Fruta picada con manjar / leche condensada	\$ 1.10	\$ 2.00	\$ 2.24	45%
Brochetas de fruta	\$ 1.10	\$ 2.00	\$ 2.24	45%
Alas de pollo en salsa bbq	\$ 2.00	\$ 3.33	\$ 3.73	40%
Brochetas de pollo - carne	\$ 2.20	\$ 3.67	\$ 4.11	40%
Ensalada de frutas con yogurt y granola	\$ 1.35	\$ 2.25	\$ 2.52	40%
Nachos con queso	\$ 1.50	\$ 2.50	\$ 2.80	40%
Empanada de Morocho	\$ 0.70	\$ 1.17	\$ 1.31	40%
Granizado de yogurt con granola	\$ 0.90	\$ 1.29	\$ 1.44	30%
Ensalada fría con pollo	\$ 1.75	\$ 2.50	\$ 2.80	30%
Tostadas con yogurt	\$ 0.70	\$ 1.08	\$ 1.21	35%
Jugos naturales	\$ 0.80	\$ 1.33	\$ 1.49	40%
Chocolate caliente	\$ 0.85	\$ 1.21	\$ 1.36	30%
Milkshake	\$ 1.25	\$ 2.08	\$ 2.33	40%
Palomitas de maíz	\$ 0.65	\$ 1.30	\$ 1.46	50%
Batidos de frutas	\$ 1.30	\$ 1.86	\$ 2.08	30%
Pancakes / Cup cakes	\$ 1.00	\$ 1.43	\$ 1.60	30%
Gelatina - postre	\$ 0.60	\$ 0.92	\$ 1.03	35%
Empanadas de verde	\$ 0.70	\$ 1.17	\$ 1.31	40%
Costillas bbq	\$ 2.30	\$ 2.88	\$ 3.22	20%
Chochos con tostado / chulpi	\$ 0.75	\$ 1.07	\$ 1.20	30%
Quimbolitos	\$ 0.70	\$ 1.00	\$ 1.12	30%
Choclo mote con queso	\$ 0.90	\$ 1.50	\$ 1.68	40%
Pastel de zanahoria	\$ 0.60	\$ 1.00	\$ 1.12	40%
Jugo natural de naranja	\$ 1.00	\$ 1.43	\$ 1.60	30%
Snaks bajos en calorías	\$ 0.38	\$ 0.51	\$ 0.57	25%
Té helado	\$ 0.40	\$ 0.67	\$ 0.75	40%
Bebidas Hidratantes	\$ 0.50	\$ 0.83	\$ 0.93	40%
Papas fritas especiales con cáscara con carne ó pollo picado	\$ 1.85	\$ 2.64	\$ 2.96	30%
Sanduche parmesano de jamón / queso / salame	\$ 1.15	\$ 1.64	\$ 1.84	30%

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Este portafolio inicial de productos, cumple con las recomendaciones indicadas en la entrevista al Nutricionista como también cumple con los requerimientos del Acuerdo Interministerial 0001-10 entre el Ministerio de Salud con el Ministerio de Educación del “Reglamento que regula el funcionamiento de bares escolares del sistema educativo nacional”

3.10.3.3 Evaluación del servicio

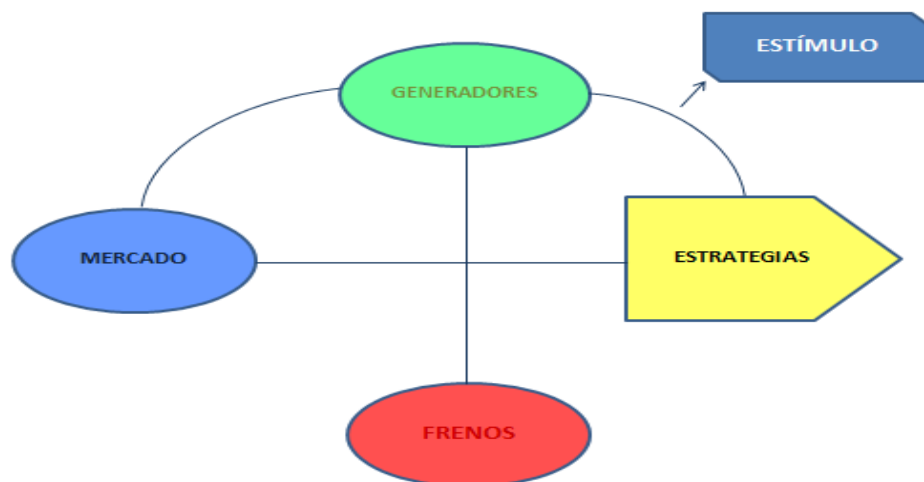
La evaluación del servicio será uno de los indicadores que ratificará el cumplimiento de los debidos procesos como también el ejercicio de la filosofía del proyecto, el servicio al ser un elemento obligatorio del negocio debe ser evaluado por parte de los clientes, en este caso serán los estudiantes como también los docentes de cada institución quienes ayuden con el dato cuantitativo del servicio recibido, para ello hasta sistematizar de manera ágil esta encuesta mediante el uso de calificadores digitales, se procederá con una encuesta impresa la misma que busca obtener la información más objetiva y real posible, ver Anexo No. 5

4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Son aquellas iniciativas internas creadas con el fin de ofrecer un valor superior al cliente, al igual que en un juego se basan en acciones defensivas y ofensivas frente al competidor con el fin de obtener ventajas o simplemente ganar en un escenario comercial, llamado mercado.

Es importante mencionar que no se utilizó la teoría de Porter en todo su contexto, sino más bien se recurrió el estudio de una de las estrategias que menciona Porter, esta estrategia es la de diferenciación, mediante el cual se desea seguir un camino más directo que mezcle variables o generadores que provoquen en el cliente un estímulo y que este a su vez, genere esa experiencia de compra deseada, se aprecia esto en el Gráfico No. 35

Gráfico No 35 Camino para el desarrollo de estrategias



Fuente: Análisis del proyecto – Indicaciones dirección del proyecto
Elaborado por: Autor

4.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN (PORTER)

El objetivo básico de una estrategia es conseguir una ventaja competitiva ante los otros competidores. Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia.

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución. (Quezada J. 2006).

4.1.1 Estrategia de servicio

El servicio según el giro de negocio puede ser considerado como el producto, es un valor agregado importante que se da en cualquier tipo de negocio y debe ser la estrategia que más se aplique para captar nuevos clientes como también para fidelizar y mantener felices a los clientes actuales y así no se vean tentados de probar la competencia, en este tipo de negocios como los bares estudiantiles es de vital importancia brindar un buen servicio pues al ser un mercado limitado y fijo se restringen las oportunidades de captar más clientes sino más bien se establece una “mala fama” y hace que el mensaje se promulgue obteniendo consigo que se pierda clientes – estudiantes.

El servicio al cliente debe centrarse en dos pilares fuertes el primero es el manejo a los clientes como política del negocio y el segundo es la adecuada formación de sus empleados.

En el primer caso es de vital importancia tener una política la cual sea desarrollada en función de generar ventas y que estas estén aliadas a una satisfacción real de los estudiantes por el trato que se brinde, la política debe tener sanciones al no ser cumplida, pues son acciones que afectan a la rentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo también debe tener normativas claras para su fácil ejecución.

Respecto al segundo caso, la formación de los colaboradores es de vital importancia para poder brindar un servicio al cliente satisfactorio que promulgue la calidad en su contexto como agrado al utilizar instalaciones y consumir productos del bar de su colegio.

El personal debe tener la instrucción de educación necesaria, debe tener el carácter requerido para ser cortés, educado y tolerante, que disponga de compromiso con el trabajo y que pueda establecer relaciones sociales con sus clientes.

La empresa debe hacer lo suyo debe motivar para que ese buen trabajo se dé, parte de esas motivaciones son incentivos económicos y capacitaciones las cuales ayuden al crecimiento humano y profesional del colaborador. Estas acciones se verán reflejadas en el trabajo diario del colaborador y en la función de que logre transmitir esa buena actitud.

La entrada de un nuevo cliente es la prueba para poner en práctica todo lo antes mencionado con el único fin de poder llenar sus expectativas y que regrese al siguiente día, para ello es importante ver como se sienten los estudiantes con los productos, con las adecuaciones, con los tiempos de espera, con el trato que han recibido ,etc. Pues de esa manera se podrán corregir aspectos sobre las cosas que no les gusto para su vez determinar acciones de mejora.

Parte de las acciones serán los tiempos que el estudiante podrá recibir el producto que solicitó, creando así una cultura de consumo ordenada.

Parte de esta estrategia será la limpieza en las instalaciones como también el sistema de atención en caja y esto se podrá tener mediante un sistema de facturación rápido y el personal altamente capacitado para el manejo del mismo.

Algo muy importante será el poder obtener la información verdadera y necesaria sobre requerimientos o quejas por parte de los jóvenes, pues si bien es cierto existirá encuestas de satisfacción al cliente estas no son del todo sinceras con las quejas reales por lo que se necesitará de métodos como el entrevistar a chiscos aleatoriamente para saber más sobre los servicios y productos de los cuales están recibiendo.

4.1.2 Estrategia de calidad de productos

Considero que el primer paso es definir que es calidad, y no es sino la percepción que tienen los clientes o consumidores según sus puntos de vista para la satisfacción de sus necesidades.

Es decir que la calidad recae en el criterio que tenga una persona por el producto o servicio que recibió siendo juez íntegro, si las percepciones en su mayoría son positivas quiere decir que existirá calidad ya sea en el producto o en el servicio, caso contrario si las quejas o reclamos predominan quiere decir que la calidad ha pasado por la ausencia.

Partiendo de todo esto, quiere decir que un valor agregado para cualquier tipo de negocio es el poder brindar productos de calidad obviamente que vayan acorde con un precio razonable y que sean de satisfacción de los consumidores, esto se logrará obviamente con el manejo de buenas prácticas ya sea para la autoproducción o para la calificación de los productos ofrecidos por los proveedores.

En el caso de los bares estudiantiles deben contar con productos que cumplan con normativas de calidad y que sean elaborados con muy buenas materias primas, pues si no se cumple esto se cae en el mismo proceso de los negocios actuales: productos malos, poco saludables y sin un contenido basado en expectativas de calidad.

El brindar productos de calidad en todo su contexto recae principalmente en el conocimiento del proceso de elaboración por parte de los proveedores, en el uso y manipulación de los insumos como también el origen de las materias primas, pues son productos alimenticios, esto me refiero particularmente a productos que no serán elaborados por empresas grandes que producen alimentos de consumo masivo, por ello es importante normas básicas como son el aseo que se maneja por parte del proveedor, la presentación del producto terminado y el proceso de transporte que los productos sufrirán serán puntos claves a la hora de determinar el mejor producto posible para los niños, niñas y jóvenes de los Centros Educativos.

Hay que mencionar que ciertos productos serán elaborados por el personal en cada bar estudiantil por lo que se necesitará la adecuada capacitación para que el proceso cumpla con las normas básicas antes indicadas, como también el control de materias primas adecuadas.

Todo fusionado desea poder brindar una sola cosa y es un producto de calidad donde el niño y/o Joven disfrute del momento, donde sea una grata experiencia poder degustar lo que tenía ganas o anhelos por comer y que logre satisfacer sus necesidades de alimentarse como también de cumplir con un antojo y que mejor que este sea posible en el bar de su institución.

Con las características antes indicadas se puede hablar de una estrategia de diferenciación que pueda ser persuasiva a la hora de comparar con productos que se ofrecen en otros bares, los mismos que no pasan de ser simples u ordinarios.

Obviamente todo va de la mano y es que la calidad es medible tanto por el producto como en el servicio, es por ello que la estrategia del servicio y del producto deben ir a la par con el único fin, ser calificados de manera positiva por el consumidor y que logre esa placentera satisfacción.

4.1.3 Estrategia de ética y cumplimiento

La estrategia radica en los buenos hábitos que la empresa promueve interna como externamente, buscando el desarrollo continuo de posicionar eso en la mente de los clientes en este caso de los estudiantes, obviamente basando todo esto con el ejemplo, y que sean las buenas prácticas la carta de presentación del negocio.

Hay que partir del punto, y este es entender cómo convertir la ética en una estrategia, sin que sea una herramienta de uso hipócrita sino más bien en una fortaleza del negocio. Existirán dudas y cuestiones diarias respecto a que hará la competencia, como abaratar costos, que se puede evadir para ganar más, etc. es decir miles de casos diarios, sin embargo

son esos detalles en los cuales se tienen que encontrar las mejores decisiones para que sin ser rentables se puedan generar diferencias abismales que sean perceptibles en el beneficios que reciban los jóvenes en los productos.

Es el entorno absolutamente habitual de costumbres malas el que limita a ejercer una ética no como necesidad sino como una herramienta de gestión, lastimosamente y pasa a ser una parte integral de la cultura del negocio y son los clientes, proveedores, competidores, y agentes del entorno quienes saben y valoran las diferencias, en forma de trabajar y es allí cuando la estrategia está desarrollada, en este caso al tener un buen prestigio y buenas relaciones hacen inclusive que los problemas financieros puedan ser arreglados en tiempos óptimos, la estrategia no es aparentar, es ser y hacer partiendo en la justicia y equidad.

Desde una óptica de dirección estratégica, la ética interna es motivacional para el buen desempeño de los colaboradores y con ello la eficiencia en sus labores, de igual manera sucede si pasa lo contrario por ello mucho tendrá que ver el manejo de la ética en este negocio pues cualquier acción lastimosamente repercutirá en los jóvenes.

Existen valores empresariales los cuales estarán amparados en un código de ética el cual se creará con el fin de lograr ese compromiso con los colaboradores y con ello con su gestión.

El código de ética tendrá consigo valores que estructuren la empresa en sus bases y que sean los principios básicos para la toma de decisiones, estos valores son los siguientes:

Disciplina: Tal vez el más difícil de los valores empresariales, pues exige un control de los impulsos por el cumplimiento de lo correcto, este valor radica en poder cubrir los valores que ya veremos a continuación, es decir el respeto, el compromiso, la fidelidad entre otros.

Es la generadora del correcto funcionamiento de los procesos y a su vez razón principal para que los objetivos terminen en acciones, para el fin común un buen direccionamiento en el día a día y en la jornada de trabajo, esto reflejarlo principalmente ante los clientes, en segundo nivel a los proveedores y colaboradores para que sea ejercida por todos.

Respeto y Responsabilidad: Son valores que van de la mano y al igual que la disciplina son valores pilares de un buen ambiente laboral y por ello las empresas deben forjar su trabajo basándose en ellos, en este caso serán la guía para poder mantener la fidelidad de los clientes y encontrar esa conexión con los estudiantes.

Es necesario que se genere prácticas importantes que demuestren ese respeto a la hora de atender a los estudiantes, a la hora de tomar el pedido y el tiempo que se demora en despachar la orden, todas estas acciones generaran la fidelidad de los muchachos, a la vez que generará esa

práctica de recomendar a sus compañeras y compañeros y así generar la futura compra y generar con ello la estrategia de aumentar el número de clientes y la satisfacción de los mismos.

Se ha revisado el tema del respeto con el cliente externo sin embargo se debe reconocer que el respeto comienza puertas adentro, es decir en el trato con los empleados y viceversa y proyectar obviamente ese ejemplo a los clientes.

La responsabilidad es el ejercicio pleno del respeto, con ello se concatena una serie de principios que a la vez de brindar un buen ambiente interno y externo genera una estrategia para lograr el fin de generar ventas, cliente satisfechos y rentabilidad.

La responsabilidad será demostrada en acciones como la puntualidad, es decir abrir puntualmente el local, estimar hora correctas de recepción a proveedores y cumplir con eso, generar los pagos a proveedores y colaboradores en las fechas adecuadas, es decir ponerle las mejores energías al trabajo del día a día.

Con ello se quiere transmitir la idea de respetar lineamientos y reglas con todas aquellas personas que se interactúa.

Pro Actividad: Es tomar acciones ante las posibles oportunidades que vendrán, es tomar el rol positivo ante los problemas de la rutina o ante

aquellos imprevistos, es estar adelante, es prever, intuir y actuar, es tener ese paso más allá y criticar con bases y tener opciones de mejora antes esas críticas, en este caso será un valor estratégico de real importancia pues será prever futuros problemas que acarreen en desfinanciamientos o en pérdidas de clientes, por actitudes negativas o acciones no previstas que generar en problemas, por citar un ejemplo; en el caso de que un producto se agote y que este tenga muy buena demanda se podrá alternar un producto sustituto pero con una pronta comunicación generar la solución del mismo.

Este valor al ser inculcado como un plus adicional en las cualidades de los colaboradores traerá acciones positivas y camino de buenas cosas a mediano y corto plazo.

4.2 EXPERIENCIA DE COMPRA

Hablar de experiencia que el cliente tiene al momento de adquirir algo, es hablar de la experiencia de compra pero de una compra memorable al usar este término se convierte en conseguir la atención de sus emociones al momento de generar la compra o de recibir el servicio, el concepto más básico de una experiencia de compra “es una combinación de estímulos sensoriales, que impactan al cliente objetivo y generan unas emociones determinadas, en cuyo diseño, se han utilizado estrategias de múltiples disciplinas: branding, marketing, psicología, comunicación”. (Martínez, 2013).

Como lo indica Celestino Martínez en un artículo en la web: “Uno de los primeros elementos que lleva a la confusión es el término experiencia. En realidad, hay una experiencia en todos los puntos de contacto que tiene un comprador con un producto, marca o servicio; los también llamados “momentos de la verdad”. Lo que pasa que, con demasiada frecuencia, esta experiencia es irrelevante, mala o, simplemente, correcta. Las Experiencias de Compra Memorables son reseñables, aquellas que el comprador contará a sus amigos o compartirá en las redes sociales.”

Esto indica que los negocios comunes que brindan servicio de bar en los colegios generan una experiencia poco importante que hace que sea algo “frecuente”, es en ese punto donde se debe atacar, con las estrategias antes indicadas pero a la vez con la creación de vínculos emocionales, sensoriales, etc, que hagan de la hora del recreo o break un momento genial para compartir con sus amigos y a la vez alimentarse de una buena manera.

Dado que los estímulos sensoriales que recibe el cliente se transforman en emociones, se puede llegar a una hipótesis de que esto es un componente importante para generar esa experiencia de compra memorable, una de estas acciones está basada en brindar una atención al cliente excepcional fusionando así un marketing sensorial que despierte emociones que no aten simplemente a satisfacer sus necesidades de alimentarse, sino que estas emociones sean producto de una serie de acciones sensoriales como el aseo de las instalaciones, la estructura física del lugar, la calidad de los productos, la forma de exhibición

de los productos, la vestimenta de los colaboradores, etc. Y serán estas emociones las que brinden ese peso a la hora de determinar las grandes experiencias de compra, lo que conseguirá con ello es impactar emocionalmente al estudiante, sin embargo al manejar perfiles de clientes, el objetivo es determinar la forma tan diferente de reaccionar de cada persona, por ejemplo alguien podrá ser activado por estímulos visuales, como la forma en que luce un alimento, o lo que podrá observar en las pantallas durante la espera para la entrega de su pedido, mientras que alguien le atraerá el ambiente musical del bar o a su vez el olor particular de un alimento o el olor ambiental del lugar, en fin, casos y tipos de clientes, por ello hay que estudiar para conseguir conocimiento de las persona como tal, de los posibles perfiles de clientes.

Una vez que se topa este punto es poder ahondar en el comportamiento del consumidor, en la psicología y conducta del grupo objetivo a la hora de comprar.

La empatía es fundamental para impactar en los jóvenes es la creación de un vínculo. Es importante también analizar variables externas como los cambios sociales y como estos impactan en las personas y en los hábitos de consumo, por lo mismo como esto repercute en las tendencias que son matices de una determinada época.

Algo que debe ser analizado es como se va creando la fama y como una experiencia de compra puede ser el inicio o el fin del rumbo del negocio, esto al encender el rumor y la recomendación de los muchachos a sus compañeros sobre

la experiencia de compra que tuvieron o vivieron, ya sea en forma negativa o positiva, el fin es apuntar a que con las estrategias antes mencionadas se pueda generar esa fama positiva, y eso se consigue con la sinceridad en el trabajo y en los productos que se ofrecerán.

Otra manera de poder llegar es mediante el uso de la tecnología y redes sociales, es decir poder usar estas herramientas para comunicar evidencias de experiencias de compra de otros jóvenes por poner un ejemplo. Los canales ya existen como son las redes sociales, a ellas sumarles un buen manejo de marca (nombre del negocio) y promociones con marcas ya posicionadas, generando así esa pre-experiencia de compra, con el objetivo de aumentar la posibilidad de impacto.

Lo importante sin embargo cuando una persona vivencia una experiencia de compra memorable es el resultado, y éste suele ser sencillo en su definición: asombro, ilusión, sorpresa, y el deseo de poder compartir esa experiencia con sus amigos e inclusive presumirla, para ser recordada por un tiempo que prudente.

4.3 ALIANZAS COMERCIALES

Las alianzas comerciales son aquellas herramientas que permitirán parte del crecimiento y con ello el futuro éxito, son nexos que fortalecen la imagen de la empresa.

Es una buena combinación para dar opciones particulares a diferencia de lo que hace la competencia con un fin, que es formar ese beneficio mutuo, ganar, ganar.

En este caso se debe buscar esa fusión de productos y servicios que mediante la unión de fuerzas estratégicas, rompan barreras comerciales y generen rentabilidad, por ello se deben orientar alianzas con los proveedores de marcas reconocidas y posicionadas, a su vez también con las Unidades Educativas es decir con las autoridades, y también obtener ese nexo con la empresa privada, todas estas alianzas crearlas con el equilibrio adecuado y que se manejen temáticas similares. Estos actores comerciales permitirán que se pueda obtener beneficios particulares a los estudiantes y que puedan percibir esa importancia como valores adicionales al producto que se van a servir en el bar de su colegio.

4.3.1 Alianzas con proveedores

Estas alianzas son las más estratégicas, pues se puede llegar a tener dos beneficios importantes que son: costos más baratos y obtención de una mejor rentabilidad, ya que se podrá manejar márgenes más sanos, precios más adecuados y con ello conseguir mejor inducción a la venta de determinados productos, esto por citar un ejemplo del beneficio, sin embargo existen muchos más, por citar otro como la creación de promociones con regalos u obsequios adecuados, y con ello conseguir ese buen sentir en el cliente en este caso en el joven estudiante.

Al realizar alianzas con proveedores se obtiene otra ventaja y esta es, la facilidad en que se estrechan las relaciones, lo que permite tener una

correlación más amena y cordial, inclusive se puede inducir en temas como tiempos de pago u discrepancias que han sucedido.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente y por citar una marca reconocida, se podría trabajar con Coca Cola y crear promociones con regalos de productos de la marca u promocionales, a su vez poder conseguir del proveedor artefactos como refrigeradores, exhibidores, mesas, parasoles, etc. y así trabajar de igual manera con otras marcas.

4.3.2 Alianzas con Unidades Educativas

Estas alianzas son de carácter formal y deben ser tratadas con esa prioridad, las Unidades Educativas serán los primeros clientes, quienes compraran lo más importante que es la idea de este formato diferenciado de negocio para administrar los bares escolares, con ello se busca estrechar las relaciones con las autoridades y dueños de las Instituciones, se podrá demostrar lo ofrecido y ganar terreno en el mercado objetivo, estas estrategias serán relacionadas a los eventos que los colegios realicen, brindando un menú especial por ejemplo, como también crear días especiales de alimentación con productos únicamente naturales o también la posibilidad de crear alianzas para manejar una publicidad en los medios que el bar maneje, en las pantallas led o comunicaciones en redes sociales que hablen de las acciones que el colegio realiza.

Otro tipo de estrategia con las Unidades Educativas será al momento de implementar las nuevas ideas como por ejemplo la facturación en ella se podrá poner la opción de manejar el logo de la Unidad Educativa con su slogan, como también la implementación del uso del carnet estudiantil para poder otorgar servicios o promociones puntuales a los estudiantes.

Lo que busca como principal objetivo este tipo de estrategias, es poder demostrar lo ofrecido en el proyecto, con ello afianzar la relación para buscar también la perpetuidad en el manejo del negocio y que el nombre y el prestigio de la Institución siempre este en el mejor nivel posible.

4.3.3 Alianzas y Convenios con Empresas Privadas

La empresa privada siempre va a querer tener un beneficio importante a la hora de establecer alianzas, en este caso es de vital importancia posicionar el nombre de la empresa de una manera adecuada con ello conseguir el grado de importancia para poder obtener cosas buenas por parte de ellos, estas alianzas formalizarán una buena imagen del negocio ante los estudiantes creando fidelidad de por medio.

Estas estrategias comprenden generar beneficios por el consumo en el bar, por ejemplo promociones como: reúne 5 amigos y compra XXX monto o XXX productos y recibe entradas para el cine, alianzas con empresas como papelerías para que mediante la presentación de un cupón

impreso en la factura puedan recibir descuentos o beneficios especiales, o por ejemplo sortear ipads, smart phones, con el fin de poder brindar beneficios diferenciados a los estudiantes y que a su vez se genere posicionamiento de la marca de la empresa aliada con la marca del bar, a su vez dar el espacio de publicidad en los medios y recursos que se maneje, como por ejemplo pantallas led, comunicación en redes sociales, y en el material POP que se establezca.

Estos son pocos del sin número de acciones que se pueden realizar con las empresas privadas de los diferentes mercados, el objetivo es poder dar ese valor agregado al estudiante y que palpe los factores de diferenciación que tiene el bar de su colegio.

4.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Estas estrategias van direccionadas al fondo y forma de diseñar propuestas promocionales y a comunicar todos los puntos antes mencionados, como también a poder medir el impacto que se tendrá en los estudiantes ante las propuestas estratégicas en acciones promocionales y la publicidad que se manejará.

En este punto del proyecto se revisará las acciones de mercadeo más relevantes por hacer, para que los objetivos caminen, como también se analizará las propuestas de comunicación más factibles para que pueda llegar de la mejor manera el mensaje a los estudiantes saliendo un poco de la manera convencional

a una nueva forma de comunicación, orillando estos cambios al avance de los recursos tecnológicos que se dispone.

4.4.1 Trade Marketing

Son las acciones de mercadeo dedicadas para el o los canales de distribución, es decir son aquellas estrategias para poder hacer de los productos lo más atractivos para el canal, con el mismo fin en común, que es brindar esa persuasión en el consumidor para generar la venta repetitiva de los productos.

Las acciones principales que busca una buena gestión de trade marketing es mejorar la rotación de los productos en el punto de venta, impulsar constantemente las ventas mediante una coordinación y planificación de promociones, generar un desarrollo adecuado de merchandising y motivar a la creación de un traffic building, es decir generar tráfico de clientes.

Es importante manejar el trade como una estrategia de mercadeo e impulsar todas las otras estrategias antes mencionadas que están directa o indirectamente vinculados como es el branding y el merchandising, como también las alianzas comerciales.

En el caso de este tipo de negocio el trade será ese factor clave y estratégico para vincular a los proveedores y a las marcas con los estudiantes, esto mediante el desarrollo adecuado de eventos específicos, promociones llamativas y acciones conjuntas con la institución, sin olvidar una correcta exhibición de los productos en el negocio.

El objetivo específico es brindar rentabilidad al negocio, por lo que todas aquellas actividades deben ser analizadas en cuestión al retorno de la inversión, para ello se debe regresar a ver costos, márgenes y precios tanto de los productos como de los promocionales de las diferentes marcas; como también a los productos de producción propia, brindando a ellos un control adecuado para crear un posicionamiento en los jóvenes.

4.4.2 Merchandising

El merchandising tiene su concepto como origen de un término anglosajón, sin embargo para el habla hispana tiene su concepto traducido de muchas maneras por ejemplo:

Merchandising es el conjunto de técnicas que facilitan la comunicación la comunicación entre fabricante, distribuidor y consumidor en el punto de venta y a la vez potenciar la venta del producto. Se puede decir que el merchandising está formado por todas las acciones de marketing, realizado en el punto de venta, como pueden ser ofertas especiales, regalos, carteles, degustación de producto, publicidad etc. (Vértice, 2008).

Otros lo resumen en lo siguiente: Merchandising es un conjunto de acciones llevadas a cabo por la empresa en el punto de venta, que le permiten aumentar la rotación de sus productos. Merchandising técnica basada en buscar rentabilidad del producto en el punto de venta. (Diez de Castro, Landa, 1998).

En fin a criterio personal se lo puede definir como la interacción de las **estrategias genéricas** como son segmentación y posicionamiento fusionado con un Marketing Mix(4 Ps) mediante aquellas acciones que busquen la rentabilidad del producto o servicio en el punto de venta.

Los principales objetivos que busca un merchandising adecuado es:

- **Correcta presentación del producto.**
- **Rotación del producto.**
- **Valoración del producto ante distribuidor o ante el consumidor final.**
- **Mejores condiciones sensoriales y psicológicas.**
- **Motivar en forma activa a la presentación de un producto o servicio.**

Ya llevando a la práctica en el proyecto, el merchandising será aquella herramienta de gran ayuda para poder orientar ciertos productos a la venta mediante campañas de promoción BTL, promocionales, exhibición del producto, degustaciones, etc, como también para poder posicionar en la cabeza de los jóvenes ese aspecto particular, eso de poder realizar actividades diferentes en sus colegios haciendo sentir esa importancia y ese factor de diferenciación.

Para lograr un merchandising exitoso se debe fusionar el trabajo en conjunto del personal a cargo de la marca o del proveedor como el trabajo del colaborador del bar, es una unión de muchos factores desde la forma en que el producto está expuesto hasta el obsequio que se entregará por la compra, engloba un sin número de acciones por generarlas con el fin ya expuesto, motivar la venta.

Al ser un formato de negocio tras bastidor conocido como un canal comercial “tradicional”, es importante el espacio para el desarrollo de dichas actividades, por ello se debe buscar zonas específicas para la buena ejecución y sobre todo para lograr la acogida en las muchachas y muchachos.

Una barrera para el desarrollo de estas actividades especiales, serán las autorizaciones por parte de las autoridades de las instituciones educativas, por lo que se debe desarrollar un plan para la presentación adecuada de estas campañas y lograr así que se otorgue el visto bueno sin que estas acciones de mercadeo salgan de las actividades normales del Colegio; es decir los tiempos para manejar estas actividades serán en días especiales en los cuales la Institución tenga eventos ó a su vez en determinados días a las horas habituales del break o del recreo.

A continuación se detallan algunas de las actividades de BTL a realizarse:

- Activaciones de productos con promotoras o personal disfrazado, etc.

- Degustaciones.
- Sorteos.
- Regalo de promocionales.
- Exhibición especial fuera del bar.
- Correcta exhibición constante con material POP.

Estas actividades guiarán al cumplimiento de los objetivos de mercadeo propuestos, con el fin de fomentar el posicionamiento de la “marca” del bar escolar, como también la satisfacción de los jóvenes al ser incluidos en actividades como estas, generando así la venta por impulso y la atracción de más clientes.

4.4.3 Branding

Su origen al igual que otros términos comunes en mercadeo es anglosajón y proviene como acción resultante de “Brand” que traducido al castellano significa marca, sin embargo su concepto se lo puede definir como la creación y posicionamiento de imagen de marca y que este comunique sobre los productos o servicios que a empresa puede ofrecer para poder identificarse con un nombre propio, con una letra o incluso con un color o símbolo, también se incluyen dentro de esta palabra, el logotipo, la identidad corporativa, el posicionamiento de la empresa, e incluso la lealtad de los clientes.

Una gestión adecuada de branding es esencial para el éxito de una empresa ya que no sólo se refiere al nombre de la marca y la identificación por parte del cliente, sino que es el gestor de crear la fidelidad de los clientes hacia la marca y con ello influenciar hasta qué punto es insustituible para ellos.

Para direccionar un adecuado manejo de branding se debe identificar a los clientes, segmentarlos y definir la comunicación para cada segmento, como también crear ese vínculo emocional con el cliente, es decir que si el cliente es satisfecho con los productos ofrecidos, la clave radica en que el cliente prefiera y se sienta identificado con la marca, que perciba esa satisfacción, que la representa y que satisface sus necesidades.

El branding también para ser efectivo debe enviar un mensaje claro, es por ello que se debe tener claramente a quien nos dirigimos, en fin el buen manejo del branding es una clave de éxito para una empresa o negocio.

Esta estrategia ya transportada al negocio y al proyecto será clave para el posicionamiento del nombre que se delegue al negocio en los jóvenes y niños en las instituciones educativas, esto apoyado y va de la mano con la calidad de los productos que se ofrecen como también con el tipo de servicio que se brinda a los jóvenes.

Este posicionamiento tiene la ventaja de que no existirá competencia directa dentro del establecimiento por lo que se debe mantener los estándares de buenas prácticas.

El branding irá apoyado de las estrategias antes mencionadas como el manejo de la marca en el desarrollo de las promociones o los diferentes eventos, apoyado de una comunicación adecuada pero particularmente existirá esa dedicación con el diseño de un nombre llamativo, apoyado de un logo novedoso y colores que permitan esa buena percepción y acogida por parte de los estudiantes.

4.4.4 Medios visuales, auditivos y sensoriales

Los medios visuales, auditivos y sensoriales serán las herramientas que ayudan a cumplir algunas de las estrategias antes mencionadas, estos medios son de ayuda para captar emociones y experiencias en los jóvenes, a continuación se describirá ciertas estrategias que fortalecerán las acciones de mercadeo.

Medios Visuales: Estos medios son aquellos que atraen las percepciones e instintos visuales, es decir las sensaciones que entran por la visión y produce efecto alguno ya sea positivo o negativo.

Actualmente hay muchos medios visuales en los cuales se puede captar la atención y el interés de los jóvenes y niños. Se manejarán dos estrategias y estas serán redes sociales y LCDs ubicados en las instalaciones del bar en puestos estratégicos que permitan tener una buena sincronía y visualización, en ellos se pasarán fotos de los jóvenes consumiendo en el bar, fotos de los eventos del colegio, avisos importantes y videos de bromas, deportes y musicales que estén de moda.

En el caso de las redes sociales si bien es cierto producen un fenómeno viral lo cual puede ser bueno y negativo, en este caso se orientará la comunicación a ideas nuevas mediante el uso de Facebook se creará una fan-page en la cual se subirán temas de interés, fotos de los jóvenes, fotos de las actividades de la institución, se crearán promociones, en fin se podrá jugar mucho con los beneficios que las redes sociales ofrecen hoy en día, adicional se creará una cuenta de Twitter en la cual se comunicarán temas y fotos de interés.

Medios Auditivos: Este medio es aquel que atrae el lado auditivo de las personas que disfrutan de los sonidos o ven en ellos una distracción.

La buena elección de una ambientación acorde al target ayuda a generar confianza entre los clientes y motiva a generar ventas.

Este medio irá asociado al medio visual, sin embargo tendrá su espacio en ocasiones del día, pues se transmitirá música que se encuentre de

moda como también avisos importantes, se crearán promociones y se utilizarán estas herramientas para la comunicación y efecto de las mismas.

También es importante mencionar que mediante la comunicación auditiva se pueden promocionar sketches publicitarios del bar como de las marcas lo cual puede ser un medio adicional para generar ingresos.

Medios Sensoriales: Estos medios activan los sentidos ya sean visuales, del olfato, auditivos, del tacto y del gusto, en fin motivan a crear sensaciones dentro del cuerpo que generen reacciones instantáneamente.

Estos medios pueden crear inconscientemente un vínculo o una preferencia por algo y es allí a donde las empresas hoy en día están apuntando con estrategias innovadoras.

En este tipo de negocio se puede hacer mucho y esa es la perspectiva a la cual va orientada, generando diferentes tipos de vínculos que puedan llegar a los sentidos dependiendo el tipo de cliente en este caso a los estereotipos de jóvenes y niños. Las estrategias irán orientadas a crear sensaciones positivas en los diferentes sentidos de los niños y jóvenes.

Para ello se realizará las siguientes acciones:

- Se manejará una decoración particular que vaya acorde al ambiente juvenil de los jóvenes y niños.
- Las instalaciones tendrán un aroma agradable que identifique al lugar.
- Se tendrá una música ambiental acorde al estilo del lugar.
- Existirá esa armonía entre todos los elementos antes indicados es decir, que exista esa conexión entre todos los elementos del marketing sensorial.

4.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

4.5.1 Gestión del Capital Humano

Las personas que componen una empresa constituyen aquella única ventaja competitiva estable frente a la competencia.

La gestión eficiente del Capital humano permitirá el desarrollo adecuado y la ejecución de los objetivos, recursos importantes como la estructura organizativa o la tecnología pueden ser imitables, pero lo que realmente una organización puede diferenciarse es en las personas, las habilidades, las competencias, el entusiasmo, la calidad, el esfuerzo y la

lealtad hacia la empresa influyen sobre los resultados y con ello el éxito de la supervivencia de la compañía.

La estrategia consiste en crear un mecanismo que conforme un sistema integrado de gestión de capital humano para analizar desde la vinculación y la lealtad como el compromiso con su lugar de trabajo, si se consigue que los colaboradores estén muy implicados e identificados con la empresa en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, lo cual permite materializar el “saber hacer” la cosas como también las funciones, integrando así la gestión global del negocio y el cumplimiento de las proyecciones estratégicas.

Para poder orientar al capital humano hacia una gestión se efectuará los siguientes procedimientos con el fin de que lo relatado se cumpla.

- Diseño de un departamento de Capital Humano.
- Direccionamiento de estrategias y políticas organizacionales.
- Evaluación inicial de colaboradores.
- Implementación de los parámetros en selección y contratación.
- Implementación de parámetros en evaluación y desarrollo del personal.
- Implementación de bonificaciones e incentivos.
- Integrar a todas las personas que componen el negocio en una comunidad de interés y relaciones, con valores y metas compartidas

que den ese sentido coherente y la motivación necesaria para generar un trabajo dedicado.

Estos serán los cimientos para el manejo adecuado de la gestión del Capital Humano, sin embargo la empresa debe ofrecer algunas cosas más para que de igual manera lo propuesto se cumpla, entre ellos el negocio debe brindar herramientas y espacios productivos esto se refiere a un espacio de trabajo adecuado que permita el desarrollo de la creatividad, el ingenio, la buena interacción y la adaptación al cambio, orientado al desarrollo profesional y personal del colaborador lo que obviamente generará un mejor y mayor desempeño.

En el negocio se habló como estrategia, brindar un servicio de calidad, para el cumplimiento del mismo es necesario tener personal comprometido que oriente su guía y trabajo a las buenas acciones, que sea parte fundamental de la generación de la rentabilidad y que de esa buena imagen que el negocio necesita posicionar.

Los resultados serán claros y con una buena gestión serán tangibles, se podrá tener una producción adecuada (eficaz y eficiente), clima laboral conveniente, ahorro en costos derivados a la rotación de personal, mejores resultados financieros, un clima organizacional que motive al éxito, valor agregado, factor diferenciador, mayor competitividad y cumplimiento de objetivos.

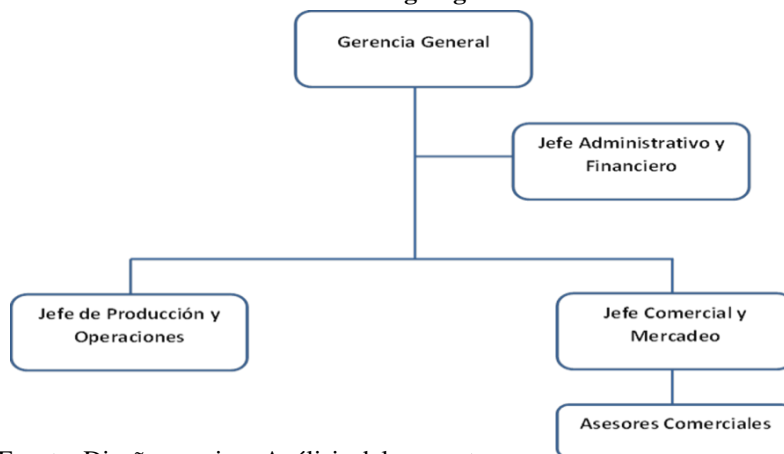
4.5.2 Organigrama

El organigrama es un gráfico que representa la estructura organizacional de la empresa mediante el cual permite visualizar su estructura departamental, funcional, niveles jerárquicos y la relación entre todos los elementos.

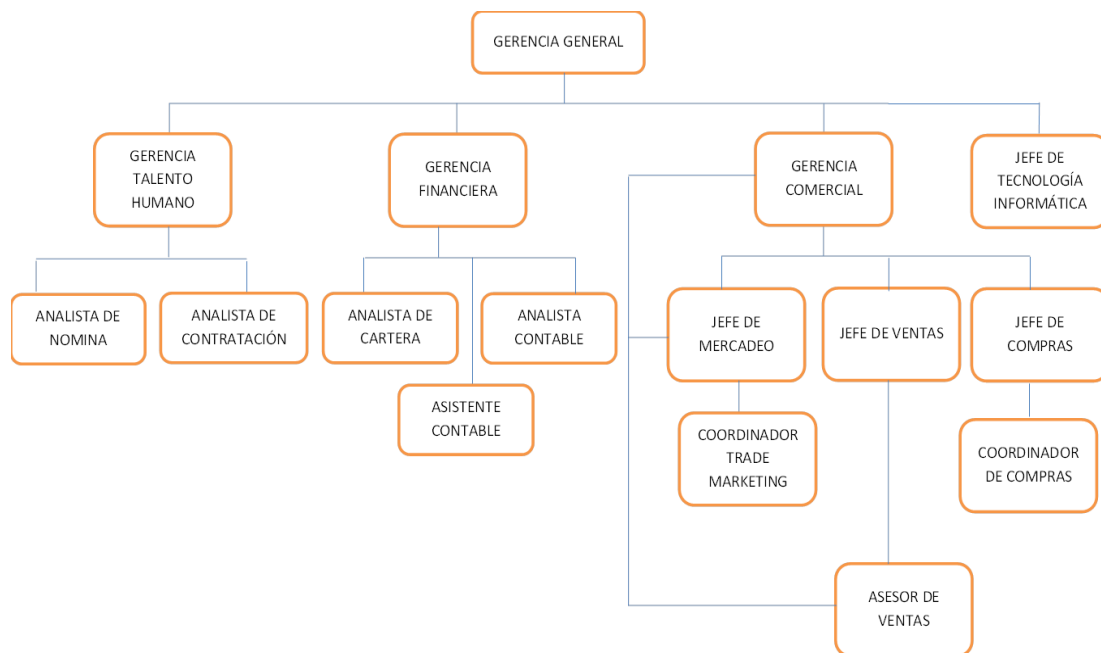
Un organigrama constituye un gráfico informativo para el personal interno y los clientes, y a su vez permite tomar decisiones empresariales.

Se realizó dos organigramas el primero sería el organigrama para el inicio del negocio, ver Gráfico No. 36, mientras que el segundo sería el organigrama funcional una vez que el negocio se encuentre en crecimiento y con la rentabilidad esperada, ver Gráfico No. 37

Gráfico No 36 Organigrama inicial



Fuente: Diseño propio – Análisis del proyecto.
Elaborado por: Autor

Gráfico No 37 Organigrama aspiracional a largo plazo

Fuente: Diseño propio – Análisis del proyecto.

Elaborado por: Autor

4.5.3 Gestión de Capital Humano por competencias

La gestión por competencia es una herramienta para enfrentar los desafíos que impone el medio. Esto es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas para garantizar un buen desarrollo de administración del potencial que tienen las personas ayudando a la empresa a obtener el conocimiento de sus trabajadores de la capacidad que tienen de hacer o podría llegar hacer. En el modelo de competencia ya no importan los cargos ni jerarquías para escalar dentro de una organización lo importante son las competencias que los individuos demuestren tener y la actitud de adquirir aptitudes para desempeñar diferentes actividades. Todo trabajador invierte su capital humano en las organizaciones, así mismo espera su retorno de inversión como oportunidad de desarrollo para incrementar y mejorar sus capacidades.

Es importante que los jefes no solo les den a sus trabajadores críticas, si no también elogios para su desempeño que al igual estas deben de ser tomadas por los individuos como desafíos para ellos en cuestión de cambiar sus actitudes, ser accesibles y estar dispuestos al cambio constante no hacer que el trabajo se vuelva rutinario como la mayoría lo hacen notándose en su desempeño distrayéndose al estar viendo los relojes, llegan tarde y crean excusas. Por eso se

valora y respeta el trabajo que se realiza como profesional, siendo profesionalista aceptando elogios, realizando las tareas y actividades con el mejor desempeño posible, tomando en consideración cualquier tipo de crítica que surja tomándose como constructiva. Con todo esto se podrán lograr contar con buenas relaciones afrontando los nuevos desafíos y retos que exigen las organizaciones en un ambiente competitivo. (Buelna, 2011).

Esta gestión no está basada en elementos como la información o la tecnología, la clave para una gestión adecuada radica en la gente que en ella participa, esto mediante el cambio interno, en la innovación continua y la aceptación de la realidad, para así enfrentar el futuro basándose en la misión y visión de la empresa, la gestión del capital humano por competencias pasa a ser un canal adecuado de comunicación entre los colaboradores y la empresa y es allí cuando la empresa involucra las necesidades con los deseos de sus trabajadores con un único fin, y éste es poder respaldar y ayudar ofreciendo con ello un desarrollo capaz de fortalecer las virtudes, capacidades y habilidades como también la personalidad de cada trabajador.

El negocio debe forjar una administración adecuada del capital humano mediante una correcta selección, capacitación y desarrollo de los diferentes puestos en la organización.

Es más que conocido que la tecnología y la información está al alcance de todas las empresas, por lo que una ventaja competitiva viable y sostenible en el paso del tiempo son las personas y en ellas el conocimiento y habilidades que cada una de ellas puede tener ya sea por el aprendizaje y capacitación basado en experiencias la gestión por

competencia hace que el colaborador aproveche de los recursos y herramientas con un empoderamiento real para que las decisiones sean tomadas más rápidamente y que ellas sean las mejores para el beneficio de la rentabilidad de negocio.

La gestión involucra algunos aspectos y estos son los siguientes:

➤ Evaluación del desempeño:

Werther & Davis mencionan que “la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.”

El objetivo de la evaluación del desempeño, es aportar una clara y confiable descripción de la forma en que el colaborador lleva a cabo su puesto, es por ello que los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser lo más concisos posibles.

El desempeño se lo puede medir de manera directa y objetiva, mediante algunas técnicas de evaluación posibles, las personas especializadas en el manejo del Capital Humano seleccionan los métodos según la cultura organizacional u otros factores. Es factible la selección de técnicas para la evaluación del desempeño durante el pasado como la selección de técnicas para la anticipación del desempeño para futuro.

“La evaluación de desempeño es un proceso global que involucra un autodiagnóstico del colaborador, su entorno, los responsables y los

principales actores externos con los que se relaciona (clientes, proveedores)” (Buelna, 2011, p.14).

➤ Capacitaciones:

El colaborador sabe que cada día surgen cambios y experiencias nuevas es por ello como organización tener un personal capacitado que pueda tener todas aquellas facultades para afrontar problemas o adversidades y que estas no sean cuello de botella en el transcurso de las actividades, pero para eso es la empresa quien debe comprometerse a realizar capacitaciones a las áreas relacionadas, por ejemplo a la fuerza de venta en los locales, debe existir esa capacitación sobre servicio al cliente, facturación, buenas prácticas de trabajo y motivación.

El aporte que las capacitaciones dan al ejercicio y al trabajo diario, es parte fundamental para lograr explotar potencialmente a las personas sumado las habilidades, capacidades y talentos.

Esta inversión de dar conocimientos, formación e información permite a las personas dar un mayor rendimiento, definiendo en resumen a las capacitaciones como una inversión de talento con valor a futuro.

➤ Motivación por cumplimiento de objetivos:

La compensación después del esfuerzo, es importante comunicar al colaborador los beneficios que se tiene por el cumplimiento de objetivos ya sean comerciales u organizacionales, esto es un tema de connotación para las personas, pues genera el ánimo de cumplir metas y sentirse personalmente satisfechos con el deber cumplido y si, a eso se le suma una compensación ya sea económica o con algún otro beneficio, pues aún mejor, esto es una regla que aplica para todos los seres humanos, en este caso, tal como se indicó en el punto 4.5.1 Estrategia de Gestión de Capital Humano, se deberá crear las políticas y lineamientos por bonificaciones e incentivos si los objetivos individuales o colectivos fueron cumplidos. Ver Cuadro No.54

Plan de incentivos variables:

Cuadro No 54 Porcentaje de incentivos variables

PLAN DE INCENTIVOS VARIABLES	
PRESUPUESTO MENSUAL	
CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE
100% O MÁS	0.03%
96% - 99%	0.02%
90% - 95%	0.01%
85% - 89%	0.01%
MENOS DEL 85%	NO APLICA

Fuente: Investigación del proyecto – panorama en negocios similares.
Elaborado por: Autor

4.6 ESTRATEGIA INFORMÁTICA Y TECNOLÓGICA

Esta estrategia conlleva poder tener un mejor control interno de los activos que el negocio tendrá y con ello también facilitar el trabajo de las personas que estarán a cargo del negocio en el punto de venta, todo esto mediante el adecuado uso de las herramientas y recursos que actualmente se dispone, esto se maneja empíricamente actualmente en los negocios similares y en este caso se plantea tener este valor agregado, que como se verá a posterior, reúne muchos beneficios y con ello tener muchos puntos a favor en todos los aspectos del giro del negocio; adicional se podrá tener facilidades que beneficiaran al cliente, en este caso al estudiante, como son el uso de tarjeta prepago como también activaciones de promociones que hagan del negocio un bar escolar diferente.

4.6.1 Software de facturación e Inventarios

El objetivo es tener un programa que maneje en una forma óptima los procedimientos comerciales y financieros, es decir el adecuado manejo del inventario, ya sean la entrada de los productos al sistema por medio de las compras como también el descargue de los mismos mediante la venta, con ello poder manejar reportes de ventas diarias como también reportes contables y con ello tener atado esto a una estimación de la demanda programada, que permita tener una estimación de las compras, con el fin de poder ser eficientes y rentables, todo esto como un primer paso dentro de la primera inversión.

El proyecto consiste en incluir en cada punto de venta dos computadoras, una caja registradora, una impresora de facturas, un lector de código de barras por cada computadora y la implantación del software que permita lo antes mencionado lo cual conseguirá un adecuado manejo del inventario individual, es decir que se ingrese todos los productos que se entrega para su comercialización y a su vez tener un adecuado descargue del mismo mediante la emisión de una factura u otro documento contable como una guía de remisión, etc.

Esta sistematización ayudará mucho tanto al vendedor como al administrador del bar escolar, ya que con esto se podrá hacer ejercicios sencillos de cuadros de caja como también cuadro de inventario, identificando anomalías o posibles errores, lo que corrobora el beneficio del adecuado manejo de los activos del negocio.

Respecto al lado comercial este software será de vital ayuda para poder implementar las promociones o ciertas estrategias comerciales que se mencionaron en puntos anteriores, como es el manejo de la tarjeta prepago, recargas de la misma y promociones con proveedores.

Es importante mencionar que no será un sistema muy sofisticado para su inicio pues eso involucraría una inversión muy fuerte, pero sí será un sistema objetivo y eficiente que permita y sea parte importante del cumplimiento de todos los objetivos estratégicos planteados en el

proyecto, adicional indicar que negocios que tienen un giro comercial similar aún no manejan ningún programa, lo cual hace que se tenga muchos puntos a favor y que sea considerado esto como estrategia.

5. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero comprende una técnica matemática financiera y analítica, mediante la cual se determinará los beneficios de la inversión o los futuros riesgos del proyecto, el análisis del estudio financiero guiará a la mejor toma de decisiones referentes a inversiones y gastos, a la vez que nos permitirá tener una clara idea de la capacidad con que cuenta el negocio para ser sustentable, viable y rentable en el transcurso del tiempo.

Es aquella parte indispensable para evaluar un proyecto que requiere una inversión inicial, para lo cual contempla conocer varias fuentes como por ejemplo manejo de presupuestos, costos, inversiones, análisis del mercado ya sea demanda u consideración de la oferta, gastos, etc.

El objetivo principal es poder tener un claro panorama sobre la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y que los resultados sean lo más favorables posibles, basando la filosofía de rentabilidad en el manejo financiero.

Para el negocio de la administración de bares escolares existen temas puntuales y sensibles, pues es necesario determinar la inversión que se hará en cada unidad educativa y medir el retorno de la misma para cumplir con las estrategias mencionadas en el capítulo 4.

5.1 PRESUPUESTOS

“Es un plan Integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. (Urbina, 2001).

Para el bar escolar es necesario saber con qué recursos de planta y equipo se va a contar para una operación normal del negocio.

En el presupuesto es necesario analizar la inversión inicial que se manejará para el funcionamiento de la empresa, en la inversión se debe considerar los activos fijos que se van adquirir como también los costos de operación que se van a incurrir.

5.1.1 Presupuesto de Inversión

(Requerimiento de maquinaria y equipo)

El presupuesto de inversión analiza los desembolsos monetarios que son necesarios para la adquisición de activos que permitirán el funcionamiento correcto del negocio entre los cuales se encuentra los activos fijos tangibles y aquellos que son circulantes.

- Propiedad planta y equipo:

Según las NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera,

Las propiedades, planta y equipo, son activos tangibles que:

- (a) Se mantienen para su uso en la producción o el suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos y
- (b) Se esperan usar durante más de un periodo.

El concepto de propiedades, planta y equipo, excluye los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola, los derechos mineros y reservas minerales, tales como petróleo, gas natural y recursos no renovables similares. Asimismo, excluye los activos que se mantienen para la venta en el curso normal de la operación, activos en el proceso de producción para tal venta y activos en forma de materiales o suministros que deben consumirse en el proceso productivo o en la prestación de servicios porque éstos activos son inventarios. Los activos intangibles tampoco son partidas de propiedades, planta y equipo. Se contabilizan conforme a Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía.

En esta sección, se requiere que una entidad contabilice propiedades, planta y equipo a su costo en el reconocimiento inicial y, posteriormente, al costo, menos cualquier depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. Como cualquier otro activo, debe cumplir con los criterios de reconocimiento; por lo tanto, la entidad reconocerá el costo de una partida de propiedades, planta y equipo como un activo si y solo si:

- (a) es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros asociados con la partida, y
- (b) el costo de la partida puede medirse con fiabilidad.

Las piezas de repuesto y el equipo auxiliar se registran habitualmente como inventarios, y se reconocen en el resultado del periodo cuando se consumen. Sin embargo, las piezas de repuesto importantes y el equipo de mantenimiento permanente son propiedades, planta y equipo, cuando la entidad espera utilizarlas durante más de un periodo. De forma similar, si las piezas de repuesto y el equipo auxiliar solo pueden ser utilizados en relación con una partida de propiedades, planta y equipo, se considerarán también propiedades, planta y equipo. (Alarcón, 2013).

En el caso del negocio, es necesario lo siguiente:

Cuadro No 55 Inversiones para cada unidad educativa

INVERSIÓN PARA CADA UNIDAD EDUCATIVA			
CANTIDAD	EQUIPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COCINA INDUSTRIAL	\$ 450.00	\$ 450.00
1	CONGELADOR	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
2	HORNO MICROONDAS	\$ 220.00	\$ 440.00
1	PROCESADOR DE ALIMENTOS	\$ 880.00	\$ 880.00
2	TANQUE DE GAS	\$ 40.00	\$ 80.00
2	JUEGOS DE UTENCILLOS / ENSERES DE COCINA	\$ 98.00	\$ 196.00
2	LICUADORA	\$ 100.00	\$ 200.00
1	EXTRACTOR DE JUGO DE NARANJA	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
1	EXTRACTOR DE OLORES	\$ 250.00	\$ 250.00
1	MUEBLE SELF SERVICE DE ALIMENTOS	\$ 600.00	\$ 600.00
2	MUEBLES VITRINAS	\$ 300.00	\$ 600.00
			\$ 5,996.00
CANTIDAD	EQUIPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COMPUTADOR	\$ 600.00	\$ 600.00
1	IMPRESORAS DE FACTURAS	\$ 210.00	\$ 210.00
1	TELEFONO	\$ 30.00	\$ 30.00
1	TV PANTALLA LED	\$ 450.00	\$ 450.00
1	EQUIPO MICROCOMPONENTE / AUDIO	\$ 300.00	\$ 300.00
			\$ 1,590.00
TOTAL INVERSIÓN PARA CADA UNIDAD EDUCATIVA			\$ 7,586.00
INVERSIÓN PARA LA EMPRESA			
CANTIDAD	EQUIPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	CAMIÓN PEQUEÑO (VEHÍCULO)	\$ 30,700.00	\$ 30,700.00
TOTAL INVERSIÓN PARA LA EMPRESA			\$ 30,700.00
TOTAL INVERSIÓN PLANTA Y EQUIPO			\$ 38,286.00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 56 Resumen Inversión Inicial Planta y Equipo

CONCEPTO	VALOR		CONCEPTO	VALOR	
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 5,996.00		MAQUINARIA Y EQUIPO	\$29,980.00	* por 5 U. Educativas
VEHÍCULOS	\$30,700.00		VEHÍCULOS	\$30,700.00	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 810.00		EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 4,050.00	* por 5 U. Educativas
MUEBLES Y ENCERES	\$ 780.00		MUEBLES Y ENCERES	\$ 3,900.00	* por 5 U. Educativas
TOTAL	\$38,286.00		TOTAL	\$68,630.00	

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

5.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo son aquellos recursos que la empresa requiere para poder tener un funcionamiento normal en las actividades del negocio.

La empresa para operar de manera normal, demanda de recursos que cubran requerimientos de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. y es necesario que estos medios y recursos se encuentren disponibles a corto plazo para poder solventar necesidades del negocio a tiempo.

Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo. (Index, 2013)

Para este proyecto se utilizará el método de “período de desfase” por ser el más apropiado para este tipo de negocio, el mismo que consiste en

calcular la inversión del capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan, y se utiliza la siguiente fórmula:

$ICT = (\text{Costo total del año} / 365 \text{ días}) * \text{Número de días del ciclo productivo}$

$$ICT = \frac{Ca}{365} n$$

Dónde:

ICT = Índice de capital de trabajo

Ca = Costo anual

n = número de días de desfase

Para este proyecto se considera 30 como el número de días de desfase, debido a que la recuperación de las ventas se lo realizará en este período de tiempo a través del cobro en la pensión mensual.

Cuadro No 57 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCION	VALOR
Mano de Obra Directa	\$ 42,000.00
Mano de Obra Indirecta	\$ 4,200.00
Sueldos y Salarios	\$ 28,200.00
Insumos	\$ 106,108.00
Servicios Básicos	\$ 6,000.00
Publicidad	\$ 4,500.00
Arriendo	\$ 12,000.00
Mantenimiento Activos Fijos	\$ 3,500.00
TOTAL	\$ 206,508.00

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Detalle de sueldos, salarios Mano de Obra directa y mano de obra Indirecta:

Cuadro No 58 Sueldos, salarios Mano de Obra directa y mano de obra Indirecta

No.	CARGO	SUELDO		VACACIONES	13ero	14to	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL ANUAL POR TRABAJADOR	TIPO
		MENSUAL	ANUAL				8.33%	12.15%		
1	GERENTE GENERAL	\$ 850.00	\$10,200.00	\$ 425.00	\$ 850.00	\$ 340.00	\$ 849.66	\$ 1,239.30	\$ 13,903.96	SUELDO
1	JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 340.00	\$ 499.80	\$ 729.00	\$ 8,318.80	SUELDO
1	JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 340.00	\$ 499.80	\$ 729.00	\$ 8,318.80	SUELDO
1	JEFE COMERCIAL Y MERCADEO	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 340.00	\$ 499.80	\$ 729.00	\$ 8,318.80	SUELDO
10	ASESOR COMERCIAL	\$ 350.00	\$42,000.00	\$ 175.00	\$ 350.00	\$ 340.00	\$ 3,498.60	\$ 5,103.00	\$ 51,466.60	MOD
1	CHOFER	\$ 350.00	\$ 4,200.00	\$ 175.00	\$ 350.00	\$ 340.00	\$ 349.86	\$ 510.30	\$ 5,925.16	MOI
TOTAL		\$ 3,050.00	\$74,400.00	\$ 1,525.00	\$ 3,050.00	\$ 2,040.00	\$ 6,197.52	\$ 9,039.60	\$ 96,252.12	

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 59 Detalle de Insumos

Insumos	Porción Semanal	Costo porción	Cantidad Semanal *	Total
Vegetales	Kilos	\$ 2.15	150	\$ 322.50
Frutas	Kilos	\$ 2.15	250	\$ 537.50
Lacteos	Onzas	\$ 1.80	150	\$ 270.00
Harinas	Kilos	\$ 0.75	30	\$ 22.50
Pollo	Kilos	\$ 1.90	300	\$ 570.00
Atún - Jamón - Pernil - Medallones	Kilos	\$ 2.50	150	\$ 375.00
Res	Kilos	\$ 2.15	200	\$ 430.00
Cereales- Granos	Kilos	\$ 1.25	80	\$ 100.00
Aceite	litro	\$ 3.20	6	\$ 19.20
Especias	libras	\$ 2.00	3	\$ 6.00
TOTAL SEMANAL				\$ 2,652.70
TOTAL AÑO ESCOLAR (40 sem)				\$ 106,108.00

$$ICT = \frac{206508}{365} * 30$$

$$ICT = \$ 16973.26$$

El Índice del Capital de trabajo requerido para el proyecto es de \$ 16973.26, monto requerido para financiar las operaciones.

Cuadro No 60 Resumen Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
DETALLE	k inicial 0
Maquinaria & equipo	\$ 29,980.00
Vehículos	\$ 30,700.00
Equipos de computación	\$ 4,050.00
Muebles & enseres	\$ 3,900.00
Total Activos Fijos	\$ 68,630.00
Gastos de constitución	\$ 1,000.00
Total Gtos. Constitución	\$ 1,000.00
Capital de trabajo	\$ 16,973.26
Total Capital de Trabajo	\$ 16,973.26
TOTAL INV. FIJA + KT	\$ 86,603.26

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 61 Origen de Recursos

DETALLE	VALORES TOTALES	RECURSOS PROPIOS	% PROPIO	RECURSOS EXTERNOS	% EXTERNO
Total Activos Fijos	\$ 68,630.00			\$ 68,630.00	79.25%
Total Gtos. Constitución	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	1.15%		
Total Capital de Trabajo	\$ 16,973.26	\$ 16,973.26	19.60%		
TOTAL	\$ 86,603.26	\$ 17,973.26	20.75%	\$ 68,630.00	79.25%

RECURSOS	FINANCIAMIENTO	VALOR
Capital propio	20.75%	17,973.26
Crédito contraído	79.25%	68,630.00
Total Inversión inicial	100.00%	86,603.26

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

Para obtener el recurso externo se realizará un crédito a una casa financiera analizando la mejor tasa posible, revisar Anexo No. 7, en el cual se puede observar la tabla de amortización del crédito, el cual se realizará a un período de 5 años a pagos fijos.

5.2 ESTADOS FINANCIEROS

Son informes de carácter informativo y analítico para dar a conocer la situación económica y financiera que tiene la empresa para así analizar los cambios en períodos de tiempo iguales según el paso de los años.

Esta información es de vital importancia y utilidad para las áreas administrativas y financieras como también a grupos de interés como son los accionistas o acreedores con el fin de poder tomar decisiones de carácter rentable.

Los estados financieros que se analizará en el proyecto serán: Balance general y el Estado de resultados.

5.2.1 Balance General

El Balance General es un informe de carácter financiero – contable, que indica la situación de una empresa en un período de tiempo determinado y se estructura a través de tres conceptos; Activos, Pasivos y Patrimonio.

Los activos contemplan las cuentas y los valores de lo que dispone el negocio y son los encargados de generar dinero entrante para la empresa ya sea en la actualidad o en un futuro.

El Pasivo es el contario del activo y contempla todas las obligaciones financieras adquiridas.

El Patrimonio o Capital Contable representa los aportes de los propietarios o accionistas, como también indica la capacidad del negocio para autofinanciarse.

El Balance general reflejará íntegramente las actividades que la empresa desempeñará la información debe ser lo más coherente y que comunique el ejercicio del negocio ya que esta información ayudará a tomar las

mejores decisiones financieras y económicas, las mismas que ayudarán a evaluar las acciones actuales, pasadas o futuras.

5.2.1.1 Inicial

Este Balance General mostrará la situación inicial del negocio

Cuadro No 62 Balance general inicial

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - BALANCE GENERAL				
	2014			
ACTIVO			PASIVO	
CORRIENTE			NO CORRIENTE	
Caja - Equivalentes de efectivo	\$ 16,973.26		Préstamos por pagar	\$ 68,630.00
NO CORRIENTE				
Maquinaria & equipo	\$ 29,980.00			
Vehículos	\$ 30,700.00			
Equipos de computación	\$ 4,050.00		PATRIMONIO	
Muebles & enseres	\$ 3,900.00		Capital Social	\$ 17,973.26
DIFERIDO				
Gasto constitucion	\$ 1,000.00			
TOTAL ACTIVO	\$ 86,603.26		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 86,603.26

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

5.2.2 Estado de resultados

El Estado de Resultados es el estado financiero encargado de mostrar los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida, todo esto en un período de tiempo determinado. El

Estado de resultados muestra también un resumen de los hechos más relevantes que originan variaciones positivas o negativas del patrimonio. Este estado financiero es dinámico ya que identifica perfectamente los costos y gastos que dieron origen a los ingresos en un período contable definido, el fin es poder conocer cómo se encuentra financieramente la empresa y con ello tomar decisiones oportunas.

Para evaluar el estado de resultados de este proyecto, se tomará en cuenta la proyección de ventas según la demanda proyectada de las cinco unidades educativas cómo también los costos y gastos que se incurrirán para el adecuado ejercicio, con el fin de ser rentable y que cubra con las expectativas que se ha mencionado en cuestión a la utilidad deseada.

Para elaborar los estados financieros del proyecto se realizó un presupuesto de ingresos considerando la demanda proyectada (capítulo No. III), como también un presupuesto de egresos considerando todos los costos y gastos que se tendrá para el normal ejercicio del negocio.

Cuadro No 63 Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS			
AÑOS	DEMANDA PROYECTADA	TICKET PROMEDIO	TOTAL
2014 (actual)	119808	\$ 3.00	\$ 359,424.00
2015	121629	\$ 3.12	\$ 379,482.73
2016	123478	\$ 3.24	\$ 400,660.91
2017	125355	\$ 3.37	\$ 423,020.99
2018	127260	\$ 3.51	\$ 446,628.95
2019	129194	\$ 3.65	\$ 471,554.41
TASA DE INFLACIÓN PROMEDIO		4%	

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

Cuadro No 64 Presupuesto de Egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
CONCEPTO	VALORES ANUALES				
	2014	2015	2016	2017	2018
Costos de Producción	152,308.00	158,400.32	164,736.33	171,325.79	178,178.82
Insumos	106,108.00	110,352.32	114,766.41	119,357.07	124,131.35
Mano de obra directa	42,000.00	43,680.00	45,427.20	47,244.29	49,134.06
Mano de obra indirecta	4,200.00	4,368.00	4,542.72	4,724.43	4,913.41
Gastos Administrativos	39,080.00	40,643.20	42,268.93	43,959.69	45,718.07
Sueldos y Salarios	28,200.00	29,328.00	30,501.12	31,721.16	32,990.01
Mantenimientos	4,400.00	4,576.00	4,759.04	4,949.40	5,147.38
Combustible	480.00	499.20	519.17	539.93	561.53
Gasto servicios básicos	6,000.00	6,240.00	6,489.60	6,749.18	7,019.15
Gastos Financieros	6,199.82	5,057.95	3,799.64	2,413.01	884.98
Intereses	6,199.82	5,057.95	3,799.64	2,413.01	884.98
Total	197,587.82	204,101.47	210,804.90	217,698.49	224,781.87
Gasto depreciación	10,878.00	10,878.00	10,878.00	9,528.00	9,528.00
Tasa de inflación	4.0%				

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Cuadro No 65 Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO					
CONCEPTO	AÑOS				
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$ 359,424.00	\$ 379,482.73	\$ 400,660.91	\$ 423,020.99	\$ 446,628.95
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ (152,308.00)	\$ (158,400.32)	\$ (164,736.33)	\$ (171,325.79)	\$ (178,178.82)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 207,116.00	\$ 221,082.41	\$ 235,924.57	\$ 251,695.20	\$ 268,450.13
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ (39,080.00)	\$ (40,643.20)	\$ (42,268.93)	\$ (43,959.69)	\$ (45,718.07)
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ (6,199.82)	\$ (5,057.95)	\$ (3,799.64)	\$ (2,413.01)	\$ (884.98)
(-) DEPRECIACIÓN	\$ (10,878.00)	\$ (10,878.00)	\$ (10,878.00)	\$ (9,528.00)	\$ (9,528.00)
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	\$ 150,958.18	\$ 164,503.26	\$ 178,978.00	\$ 195,794.51	\$ 212,319.08
(-15%) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ (22,643.73)	\$ (24,675.49)	\$ (26,846.70)	\$ (29,369.18)	\$ (31,847.86)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 128,314.45	\$ 139,827.77	\$ 152,131.30	\$ 166,425.33	\$ 180,471.21
(-22%) IMPUESTO A LA RENTA	\$ (28,229.18)	\$ (30,762.11)	\$ (33,468.89)	\$ (36,613.57)	\$ (39,703.67)
UTILIDAD NETA	\$ 100,085.27	\$ 109,065.66	\$ 118,662.42	\$ 129,811.76	\$ 140,767.55

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se da por la relación directa entre los ingresos totales versus los costos totales, la intersección de estas dos curvas determinan el punto de equilibrio, es decir la cantidad en que la empresa ni pierde ni gana, sin embargo es el referente para determinar los beneficios en el caso de vender cantidades mayores a las que se determina en el punto de equilibrio, como también por el contrario, en el caso de vender cantidades por debajo del punto de equilibrio la empresa tendrá pérdidas.

Para el caso del negocio que administrará bares escolares, es importante determinar los costos fijos y variables como también considerar un precio promedio (ticket promedio) para determinar en cantidades como en dólares los puntos de equilibrios que fijaran las cantidades en que no se gana ni se pierde y según esa información tomar decisiones estratégicas para hacer más rentable al negocio.

Cuadro No 66 Costos variables y costos fijos

COSTOS VARIABLES					
AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018
Insumos	\$ 106,108.00	\$ 110,352.32	\$ 114,766.41	\$ 119,357.07	\$ 124,131.35
Combustible	\$ 480.00	\$ 499.20	\$ 519.17	\$ 539.93	\$ 561.53
TOTAL	\$ 106,588.00	\$ 110,851.52	\$ 115,285.58	\$ 119,897.00	\$ 124,692.88

COSTOS FIJOS					
AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018
Mano de obra directa	\$ 42,000.00	\$ 43,680.00	\$ 45,427.20	\$ 47,244.29	\$ 49,134.06
Mano de obra indirecta	\$ 4,200.00	\$ 4,368.00	\$ 4,542.72	\$ 4,724.43	\$ 4,913.41
Sueldos y Salarios	\$ 28,200.00	\$ 29,328.00	\$ 30,501.12	\$ 31,721.16	\$ 32,990.01
Arriendos U. Educativas	\$ 12,000.00	\$ 12,480.00	\$ 12,979.20	\$ 13,498.37	\$ 14,038.30
Gasto servicios básicos	\$ 6,000.00	\$ 6,240.00	\$ 6,489.60	\$ 6,749.18	\$ 7,019.15
Gasto depreciación	\$ 10,878.00	\$ 10,878.00	\$ 10,878.00	\$ 9,528.00	\$ 9,528.00
Intereses	\$ 6,199.82	\$ 5,057.95	\$ 3,799.64	\$ 2,413.01	\$ 884.98
TOTAL	\$ 109,477.82	\$ 112,031.95	\$ 114,617.48	\$ 115,878.45	\$ 118,507.91

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

- Punto de Equilibrio en Unidades

Son las unidades necesarias para producir o vender, con el fin de poder alcanzar el nivel de operación de la empresa sin utilidad ni pérdida, la fórmula es la siguiente:

$$\#Unidades = \frac{PE}{PVP}$$

- Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias:

Es el valor en dólares originados por las ventas pues este valor no debe generar ni pérdidas ni ganancias al negocio en un período de tiempo determinado, la fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$PE = CF \times \left(\frac{1}{1 - \frac{CV}{Ventas Netas}} \right)$$

Cuadro No 67 Cálculo del Punto de Equilibrio proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS	\$ 155,630.35	\$ 158,262.29	\$ 160,920.52	\$ 161,712.76	\$ 164,408.62
PVP - TICKET PROMEDIO	\$ 3.00	\$ 3.12	\$ 3.24	\$ 3.37	\$ 3.51
PUNTO EQUILIBRIO EN UNIDADES	51877	50725	49593	47921	46846
COSTOS VARIABLES	\$ 106,588.00	\$ 110,851.52	\$ 115,285.58	\$ 119,897.00	\$ 124,692.88
COSTOS FIJOS	\$ 109,477.82	\$ 112,031.95	\$ 114,617.48	\$ 115,878.45	\$ 118,507.91
INGRESOS TOTALES	\$ 359,424.00	\$ 379,482.73	\$ 400,660.91	\$ 423,020.99	\$ 446,628.95
UNIDADES TOTALES	\$ 119,808.00	\$ 121,629.08	\$ 123,477.84	\$ 125,354.71	\$ 127,260.10

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

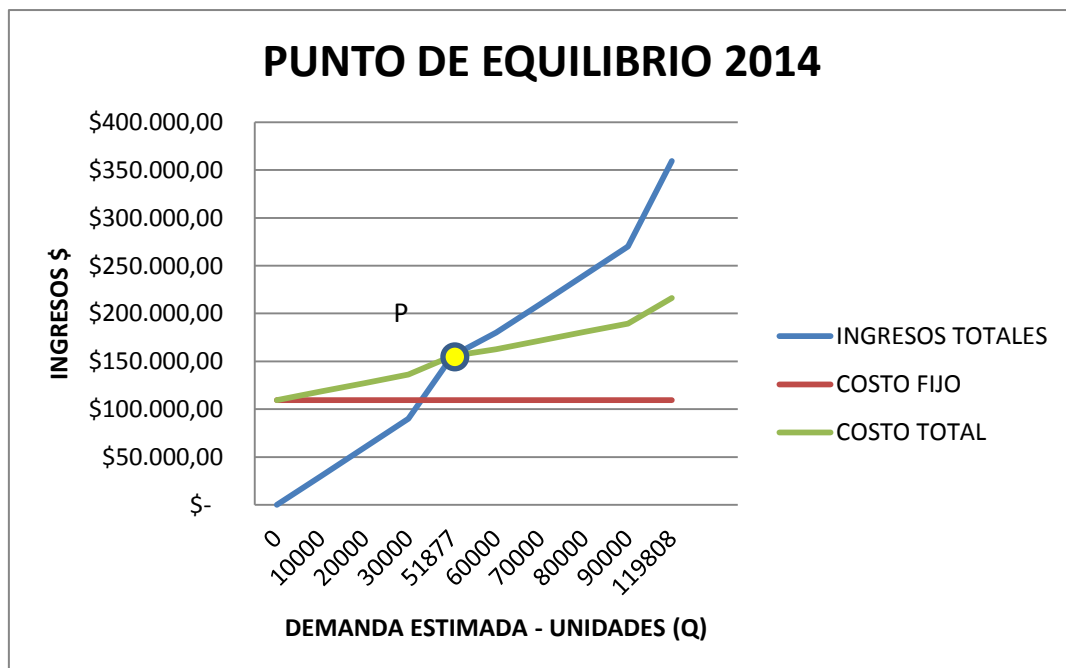
Cuadro No 68 Punto de Equilibrio Año 2014

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2014				
# POSIBLES DEMANDANTES / DEMANDA ESTIMADA	INGRESOS TOTALES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
0	\$ -	\$ 109,477.82	\$ -	\$ 109,477.82
10000	\$ 30,000.00	\$ 109,477.82	\$ 8,896.57	\$ 118,374.39
20000	\$ 60,000.00	\$ 109,477.82	\$ 17,793.14	\$ 127,270.95
30000	\$ 90,000.00	\$ 109,477.82	\$ 26,689.70	\$ 136,167.52
51877	\$ 155,630.35	\$ 109,477.82	\$ 46,152.53	\$ 155,630.35
60000	\$ 180,000.00	\$ 109,477.82	\$ 53,379.41	\$ 162,857.23
70000	\$ 210,000.00	\$ 109,477.82	\$ 62,275.97	\$ 171,753.79
80000	\$ 240,000.00	\$ 109,477.82	\$ 71,172.54	\$ 180,650.36
90000	\$ 270,000.00	\$ 109,477.82	\$ 80,069.11	\$ 189,546.93
119808	\$ 359,424.00	\$ 109,477.82	\$ 106,588.00	\$ 216,065.82

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

Gráfico No 38 Punto de Equilibrio Año 2014



Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

En este punto se evaluará la gestión financiera del proyecto como también la factibilidad de realizar la inversión necesaria para el adecuado desarrollo del mismo.

5.4.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es el resultado de la diferencia entre los ingresos y expresados en tiempo real, con esta información permite evaluar la factibilidad de realizar la inversión.

- Si el VAN es positivo se entiende que existe una ganancia adicional después de haber recuperado la inversión.
- Si el VAN es igual a cero indica que solo se recuperó la inversión
- Si el VAN es inferior a cero indica que existe un faltante de dinero para cubrir el valor de la inversión.

Para el cálculo del VAN se maneja la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{\sum FNE}{(1+i)^n}$$

Dónde:

FNE = Flujo Neto de efectivo

i = TMAR

n = período actual de la inversión

En el siguiente cuadro se detalla el cálculo del VAN según el flujo de fondos del proyecto.

Cuadro No 69 VAN del proyecto

Riesgo País	8.97%		
Tasa activa	9.75%		
TASA EFECTIVA MÁXIMA DE CONSUMO	18.72%	* Fuente: Revista Líderes ene 2014	
APORTE	%	TASA EFECTIVA	PONDERACIÓN
PROPIO	20.75%	18.72%	3.89%
FINANCIAMIENTO	79.25%	9.75%	7.73%
TOTAL	100%		11.61%

VAN DEL PROYECTO				
PERIODO	FLUJO DE FONDOS	TASA (TMAR)	FACTOR VP	VAN
0	\$ (276,138.00)			\$ (276,138.00)
1	\$ 41,333.27	18.72%	$1/(1+0.1534)^1$	34815.76
2	\$ 119,943.66	18.72%	$1/(1+0.1534)^2$	85099.99
3	\$ 129,540.42	18.72%	$1/(1+0.1534)^3$	77416.52
4	\$ 139,339.76	18.72%	$1/(1+0.1534)^4$	70142.22
5	\$ 356,803.55	18.72%	$1/(1+0.1534)^5$	151289.83
			VAN	\$ 142,626.32
			COMPROBACIÓN EXCEL	\$ 142,626.32
TIR	34.17%			

Fuente: Análisis del proyecto – Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

El VAN resultante del análisis, indica que el proyecto es aceptable debido a que genera beneficios a valores presentes.

5.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es una tasa para medir el rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para comparar y medir las inversiones, como también es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero, es decir, que el valor presente de las entradas de efectivo sean iguales a la inversión inicial realizada.

Criterios de evaluación de la TIR:

- Si la TIR es mayor a la TMAR el proyecto es aceptable
- Si la TIR es igual a la TMAR el proyecto se puede aceptar o no
- Si la TIR es menor a la TMAR el proyecto no es aceptable

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$0 = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n}$$

Dónde:

F_1 = Flujo neto del periodo 1

I_0 = Inversión inicial periodo 0

n = Horizonte de Evaluación

En el siguiente cuadro calcularemos el VAN con el TIR obtenido con el flujo de fondos del proyecto.

Cuadro No 70 TIR del proyecto

TIR DEL PROYECTO				
PERIODO	FLUJO DE FONDOS	TIR	FACTOR VP	VALOR
0	\$ (276,138.00)			-276138.00
1	\$ 41,333.27	34.17%	$1/(1+0.8112)^1$	30806.83
2	\$ 119,943.66	34.17%	$1/(1+0.8112)^2$	66630.31
3	\$ 129,540.42	34.17%	$1/(1+0.8112)^3$	53634.85
4	\$ 139,339.76	34.17%	$1/(1+0.8112)^4$	42999.57
5	\$ 356,803.55	34.17%	$1/(1+0.8112)^5$	82066.43
			COMPROBACIÓN	0.00
	TIR	34.17%		

Fuente: Análisis del proyecto – Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autor

Mediante los cálculos se obtuvo un TIR positivo superior a TMAR, lo cual indica que el proyecto es factible en su realización.

5.4.3 Tiempo de retorno de la inversión (PRI):

Es el tiempo necesario para recuperar el capital invertido que el proyecto demandará, este indicador servirá para medir la rentabilidad en términos de tiempo y saber si es viable el proyecto según el tiempo estimado de recuperación, en el caso para este plan de negocio se trazó como máximo un tiempo de 5 años.

En este punto analizaremos el período en el cual la inversión inicial se recupera a través de los flujos netos que el proyecto genera.

Cuadro No 71 Tiempo de recuperación de la inversión sin financiamiento

FLUJO DE FONDOS					
PERIODOS	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	\$ 41,333.27	\$ 119,943.66	\$ 129,540.42	\$ 139,339.76	\$ 356,803.55
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADOS	\$ 41,333.27	\$ 161,276.94	\$ 290,817.35	\$ 430,157.11	\$ 786,960.66

INVERSIÓN INICIAL SIN FINANCIAMIENTO	\$ (206,508.00)
--------------------------------------	-----------------

PERIODO DE RECUPERACIÓN	2 AÑOS
	1 MES
	25 DÍAS

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

- Para la evaluación sin financiamiento el período de recuperación sería de 2 años, 1 mes y 25 días.

Cuadro No 72 Tiempo de recuperación de la inversión con financiamiento

FLUJO DE FONDOS					
PERIODOS	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	\$ 41,333.27	\$ 119,943.66	\$ 129,540.42	\$ 139,339.76	\$ 356,803.55
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADOS	\$ 41,333.27	\$ 161,276.94	\$ 290,817.35	\$ 430,157.11	\$ 786,960.66

INVERSIÓN INICIAL CON FINANCIAMIENTO	\$ (276,138.00)
--------------------------------------	-----------------

PERIODO DE RECUPERACIÓN	2 AÑOS
	4 MESES
	22 DÍAS

Fuente: Análisis del proyecto

Elaborado por: Autor

- Para la evaluación con financiamiento el período de recuperación sería de 2 años, 4 meses y 22 días.

5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad para este proyecto propone escenarios que podrían presentarse en el transcurso de su realización y por lo mismo afectarían notablemente a los indicadores financieros antes revisados ocasionando con esto resultados no esperados.

Para el siguiente análisis se han considerado los siguientes escenarios:

Cuadro No 73 Escenarios para análisis de sensibilidad del proyecto

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Disminuyen los ingresos 15%	Aumentan los costos de insumos en 8%	Disminuye el precio de venta 10%

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

Indicadores financieros según los escenarios planteados:

Cuadro No 74 Resultados análisis de sensibilidad

PROYECTO	VAN	TIR	SITUACIÓN
Actual	\$ 142,626.32	34.17%	Viable
Escenario 1	\$ (794.06)	18.64%	No es Viable
Escenario 2	\$ 46,886.45	23.14%	Viable
Escenario 3	\$ (43,961.14)	14.43%	No es Viable

Fuente: Análisis del proyecto
Elaborado por: Autor

Los detalles del cálculo de la factibilidad de cada escenario se podrán revisar en los Anexos No. 8, anexo No 9 y anexo No 10.

Como conclusión se puede analizar lo siguiente:

Los resultados indican que para este proyecto dedicado a la administración de bares escolares seguirá siendo factible a pesar de que los costos de los insumos aumenten un 8% (escenario 2).

Para los otros dos casos ya sea el escenario 1 en el que los ingresos disminuyan un 15% o en el caso 3, en el cual el precio de venta se reduce un 10%, el proyecto no sería viable pues se obtiene poca o ninguna rentabilidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- ✓ Con la investigación de mercado se pudo comprobar y concluir que existe una demanda adecuada y que esta demanda desea adquirir un nuevo concepto de servicio de bar escolar bajo las condiciones indicadas, lo cual se puede deducir que los resultados son circunstancias favorables para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Con el análisis financiero se demostró que el proyecto es viable y totalmente rentable, que los ingresos pueden cubrir con los gastos e inversiones para la correcta realización de las estrategias en todas las áreas y así generar el cumplimiento del proyecto en todos sus niveles operacionales.
- ✓ El proyecto lastimosamente en caso de generar mucha rentabilidad es un proyecto que puede ser copiado sencillamente, pues es un plan de negocios muy viable y sostenible en el tiempo.
- ✓ Las estrategias de Marketing que se plantean en este proyecto van enfocadas directamente a buscar un beneficio integral al consumidor final, es decir a los estudiantes de las unidades educativas.

- ✓ Actualmente la competitividad ha sido ese generador para diferenciarse, en el proyecto se busca tomar como referencia esto para brindar un servicio y producto único y de total calidad, lo que generará una ventaja competitiva y a su vez logrará crear una sensación de importancia en cada consumidor.
- ✓ El concepto del negocio debe estar presente en cada estrategia realizada, pues de esa manera se hace perceptivo el factor de diferenciación con los servicios que se brindan actualmente, creando así un vínculo de fidelización con el cliente.
- ✓ El trademarketing y el merchandising son herramientas estratégicas importantes, que permiten lograr un mejoramiento continuo tanto a la imagen del negocio como a las ventas directamente, creando posicionamiento en la mente del consumidor.
- ✓ Las alianzas estratégicas del proyecto generan una ventaja competitiva, ya que se obtienen beneficios en costos, en inversión de publicidad y sobretodo en generar un ambiente adecuado con los stakeholders.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda tener periódicamente evaluaciones sobre la satisfacción del cliente, como una herramienta de retroalimentación para tener un mejoramiento continuo.
- ✓ Es recomendable patentar marcas y procedimientos que actualmente no se están manejando en el mercado de los bares de las instituciones educativas.
- ✓ Desarrollar un proceso sistematizado de compras, que genere un adecuado manejo de la oferta como también el buen manejo de costos y márgenes.
- ✓ Evaluar constantemente a la competencia directa e indirecta.
- ✓ Tener un adecuado manual de procedimiento de control interno y monitorear periódicamente su correcto funcionamiento.
- ✓ Trabajar conjuntamente entre todas las áreas en el desarrollo de productos y atributos de valor para en un futuro siguiente, gestionar certificaciones de calidad como la ISO 22000 – SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD ALIMENTARIA.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas para controlar las proyecciones e indicadores financieros para solventar cualquier crisis o remediar posibles problemas a futuro.

- ✓ Se debe ir generando cambios en el formato original del negocio según las tendencias o hábitos del grupo objetivo en el paso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Brigham E., Houston H. (2001); *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Ediciones Cecs.
2. Díez de Castro E., Landa F. (1998). *Merchandising Teoría y práctica*. España: Ediciones Pirámide.
3. Editorial Vértice. (2008). *Merchandising y terminal punto de venta*. España: Editorial Vértice S.L.
4. Fernández P. Bajac H. *La gestión de marketing de servicios*. Argentina: Ediciones Granica.
5. Kinneer T. Taylor J. (1991). *Investigación de Mercados un enfoque aplicado*. México: Mc Graw Hill
6. Kotler P., Armstrogn G. (2001). *Marketing*. Mexico: Pearson Education.
7. Kotler P (2002). *Dirección de mercadotecnia*. USA: Prentice Hall.
8. Lambin J. (1995) *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill.
9. Lara J. (2007); *Administración Financiera*; Quito
10. Malhotra, Kinneer, Taylor. (2000). *Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.
11. Malhotra N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educacion.
12. Mccarthy J., Perreault W. (1999). *Marketing, Un enfoque global*. México: McGraw Hill.
13. Urbina G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México DF: Mc Graw Hill.
14. Varela R. (2002). *Innovación empresarial*. Bogotá: Prentice Hall

15. Zeithaml V. (2003), *Marketing de Servicios*, México: Mc. Graw Hill.

Internet

1. Alarcón J. (2013). *Según las NIIF, Propiedades, planta y equipo*. Recuperado el 12 de junio de 2014 de <http://capacitacion-asesoria.blogspot.com/2013/08/segun-las-niif-propiedades-planta-y.html>.
2. Matriz FODA. (2011). Recuperado el 18 de junio de 2014 de <http://www.matrizfoda.com/>
3. “El Emprendedor”. (2012). *Pasos para la constitución de una empresa en Ecuador*. Recuperado el 25 de julio de 2015 de <http://www.emprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>.
4. “El Ciudadano”. (2013). *Información sobre empleo en el Ecuador*. Recuperado el 16 de junio de 2014 de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-tiene-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-america-latina/>.
5. Anónimo. (2013). *Concepto de capital de trabajo*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>.
6. Banco Central del Ecuador. (2014). Información de índices de Inflación del Ecuador. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.
7. Buelna R. (2011). *Gestión del capital humano por competencias* Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no75/66b._el_desarrollo_del_capital_humano_por_gestion_de_competenciasx.pdf. (pag. 14).
8. Educar.ec. (2010). *Acuerdo interministerial No. 0004-10 entre los Ministerios de Educación y el Ministerio de Salud en el cual se estipula de todas las normativas que deben cumplir los negocios orientados a la venta y comercialización de productos alimenticios dentro de los planteles escolares*. Recuperado de <http://www.educar.ec/noticias/baresescolares.pdf>.
9. Index. (2012). *Gestión de calidad*. Recuperado de <http://www.corporacion3d.com/index.php/articulos/7-que-es-un-sistema-de-gestion-de-calidad>.
10. INEC. (2014). *Información de datos demográficos, económicos y sociales del Ecuador*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/201403_EnemduPresentacion_15anios.pdf.

11. INEC. (2014). *Información de empleo, subempleo y desempleo del Ecuador*. Recuperado el 03 de agosto de 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/201403_EnemduPresentacion_15anios.pdf.
12. INEC. (2014). *Información de índices de Inflación del Ecuador*. Recuperado el 03 de agosto de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>.
13. Martínez C. (2013). *Experiencia de compra*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/76/14695/experiencia-compra-memorable.html>.
14. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2014). *Concepto de economía popular y solidaria*. Recuperado de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>.
15. Quezada J. (2006). *Estrategias de diferenciación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>.
16. Redacción. (2011). *Información de analfabetismo en el Ecuador*. Recuperado de http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/18895_ecuador-registra-una-tasa-de-analfabetismo-de-68-segun-el-inec.html.
17. Rodríguez M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://metodologiasdelainvestigacion.files.wordpress.com/2014/09/introduccion_metodologia_investigacion.pdf.
18. Universidad Autónoma de Yucatán. (2001). *Concepto de fuentes secundarias*. Recuperado de <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentessecundarias.html>.
19. Wikipedia. (2013). Información del PIB de países sudamericanos. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Econom%C3%ADas_de_Latinoam%C3%A9rica_por_PIB.

ANEXOS

ANEXO No. 1 – ACUERDO INTERMINISTERIAL

No. 0004 - 10

ACUERDO INTERMINISTERIAL

LOS MINISTERIOS DE EDUCACIÓN Y DE SALUD PÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en el Título II, Capítulo II, hace referencia a los derechos del Buen Vivir, y el Art. 13 ordena: "Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.


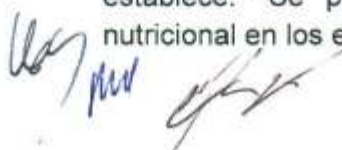
El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria";

Que, la Carta Suprema, dispone en su Art. 44: "El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; y se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas";

Que, la Ley Orgánica de Salud, manda en su Art. 16: "El Estado establecerá una política intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional, que propenda a eliminar los malos hábitos alimenticios, respete y fomente los conocimientos y prácticas alimentarias tradicionales, así como el uso y consumo de productos y alimentos propios de cada región y garantizará a las personas, el acceso permanente a alimentos sanos, variados, nutritivos, inocuos y suficientes. Esta política estará especialmente orientada a prevenir trastornos ocasionados por deficiencias de micronutrientes o alteraciones provocadas por desórdenes alimentarios";

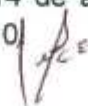
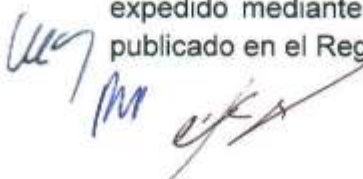
Que, la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria en su Art. 27 indica: "Incentivo al consumo de alimentos nutritivos.- Con el fin de disminuir y erradicar la desnutrición y malnutrición, el Estado incentivará el consumo de alimentos nutritivos preferentemente de origen agroecológico y orgánico, mediante el apoyo a su comercialización, la realización de programas de promoción y educación nutricional para el consumo sano, la identificación y el etiquetado de los contenidos nutricionales de los alimentos; y la coordinación de las políticas públicas";

Que, la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria en su Art. 28 establece: "Se prohíbe la comercialización de productos con bajo valor nutricional en los establecimientos educativos, así como la distribución y uso de



estos en programas de alimentación dirigidos a grupos de atención prioritario. El Estado incorporará en los programas de estudios de educación básica contenidos relacionados con la calidad nutricional, para fomentar el consumo equilibrado de alimentos sanos y nutritivos. Las leyes que regulan el régimen de salud, la educación, la defensa del consumidor y el sistema de la calidad establecerán los mecanismos necesarios para promover, determinar y certificar la calidad y el contenido nutricional de los alimentos, así como la promoción de alimentos de baja calidad a través de los medios de comunicación.";

- Que,** la Ley Orgánica de Educación, en su Título I Capítulo I Objeto de la Ley y en su Art. 1 dice: "La presente Ley tiene como objeto fijar los principios y fines generales que deben inspirar y orientar la educación, establecer las regulaciones básicas para el gobierno, organización y más funciones del sistema educativo, y determinar las normas fundamentales que contribuyen a promover y coordinar el desarrollo integral de la educación";
- Que,** el Plan Decenal de Educación en su política 6 establece el "Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas";
- Que,** el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, objetivo 2, expresa que es responsabilidad del Estado "Mejorar las capacidades y potencialidades de la población" y, en la política 2.1, "Asegurar una alimentación sana, nutritiva, natural y con productos del medio para disminuir drásticamente las deficiencias nutricionales"; y el objetivo 3 en la política 3.1, dispone "Promover prácticas de vida saludable en la población"; con sus literales c, d y f.
- Que,** de acuerdo a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud 2008 es necesario regular la comercialización de alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a niños, niñas y adolescentes, porque éstas representan un riesgo para el desarrollo de las enfermedades crónicas no transmisibles a escala mundial;
- Que,** en el marco de la cooperación interministerial de los Ministerios de Educación y de Salud Pública se ha visto la necesidad de perfeccionar el "Reglamento que regula el funcionamiento de bares escolares del sistema educativo nacional", expedido mediante Acuerdo Interministerial 0001-10 del 14 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial 200 del 26 de mayo de 2010;



EN USO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LES CONFIEREN LOS ARTS. 151 Y 154 NUMERAL 1 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Y EL ART. 17 DEL ESTATUTO DEL RÉGIMEN JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA:

ACUERDAN:

EXPEDIR EL REGLAMENTO SUSTITUTIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE BARES ESCOLARES DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN

CAPÍTULO I

DEFINICIONES, OBJETO Y ÁMBITO

Art. 1. Los bares escolares son locales que se encuentran dentro de las instituciones educativas, autorizados para la preparación y expendio de alimentos y bebidas, naturales y/o procesados, que brindan una alimentación nutritiva, inocua, variada y suficiente.

Art. 2. El presente Reglamento tiene por objeto:

- a. Establecer requisitos para el funcionamiento de los bares escolares, su administración y control;
- b. Controlar los parámetros higiénicos e indicadores nutricionales que permitan que los alimentos y bebidas que se preparan y expenden sean sanos, nutritivos e inocuos, y
- c. Promover hábitos alimentarios saludables en el sistema nacional de educación.

Art. 3. El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en todos los bares de las instituciones educativas del país.

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN DE LOS BARES ESCOLARES

Art. 4. Todas las instituciones educativas del país, sin importar su financiamiento, ubicación o tamaño, deben generar espacios saludables, confortables y seguros para el consumo de alimentos al interior de sus instalaciones, adecuando, de ser el caso, recesos y recreos en función de que permitan a sus estudiantes disponer del tiempo suficiente para asearse, adquirir los alimentos e ingerirlos, además de realizar actividades de recreación; se implementarán medidas especiales, como horarios diferenciados o filas preferenciales, para

[Firmas manuscritas]



facilitar el acceso a los bares escolares a estudiantes con discapacidades o de los grados y cursos inferiores.

Se incentivará al estudiantado a observar normas higiénicas y sanitarias, y a establecer, en todo momento, prácticas democráticas y valores como el respeto, la solidaridad y la generosidad, en el marco de aplicación del Buen Vivir.

Art. 5. Los bares escolares, según su dimensión y el servicio que prestan, se clasifican en:

- a) **Punto de expendio:** Local de reducidas dimensiones con una superficie no mayor a 6 metros cuadrados, autorizado para el expendio de alimentos preparados o procesados en el interior de los establecimientos educativos. Dependiendo de la naturaleza de los alimentos que expendan deberá disponer de una adecuada cadena de frío que garantice la conservación de los mismos. No requiere del permiso de funcionamiento, pero está sujeto al control de la autoridad de salud correspondiente.
- b) **Bar escolar simple:** Local cerrado, con una superficie no mayor a 16 metros cuadrados, en el cual pueden prepararse alimentos para el expendio, siempre y cuando cumplan con las condiciones apropiadas para el efecto que se encuentran descritas en el presente Reglamento; en estos locales pueden expendirse también alimentos procesados, cumpliendo las condiciones normativas vigentes.
- c) **Bar escolar comedor:** Local cerrado, cuyas dimensiones superan los 16 metros cuadrados, y que cuenta con equipamiento e infraestructura completa, tanto para la preparación de alimentos como para el servicio de los mismos en sus propias instalaciones; de contar con servicios higiénicos y lavamanos, estos estarán aislados físicamente de las áreas de elaboración y servicio de los alimentos.

Art. 6. Los bares escolares deben estar ubicados a mínimo diez metros de los servicios higiénicos y lavabos que proporcione la institución educativa, los mismos que observarán un buen estado físico y de higiene. Todos los bares escolares contarán, al menos, con lavaderos y agua segura.

Art. 7. Los bares escolares deben ubicarse en lugares accesibles, tomando en especial consideración a las personas discapacitadas; deben estar en ambientes independientes de las baterías sanitarias y/o instalaciones de aguas servidas, alejados de cualquier foco de contaminación y malos olores, y mantenerse en todo momento en buenas condiciones higiénicas y sanitarias.

Art. 8. Los bares escolares deben ser contruidos, adecuados o readecuados de conformidad con las normas de construcción vigentes, utilizando materiales resistentes, anti inflamables, anticorrosivos, recubiertos hasta el techo con

[Firma]

[Firma]



superficies lisas y de colores claros, fáciles de limpiar y desinfectar. Su diseño debe permitir el desplazamiento interior del personal de servicio, la ubicación de equipos, además de una superficie para la preparación adecuada de alimentos y bebidas, su exhibición y expendio, dependiendo del tipo de bar escolar.

- Art. 9.** Los bares escolares deben contar con iluminación y ventilación suficientes, de preferencia de fuentes naturales, deberán tener acceso formal a los servicios públicos con los que contare la institución educativa, como luz eléctrica, agua potable, alcantarillado, manejo de desechos, y observar todas las normas sanitarias y de seguridad vigentes.

CAPÍTULO III

ALIMENTOS, BEBIDAS, EQUIPOS Y UTENSILIOS

- Art. 10.** Los alimentos, bebidas y preparaciones que se expendan en los bares escolares y que sean preparados en los mismos, deben ser naturales, frescos y nutritivos, con características de inocuidad y calidad, a fin de que no se constituyan en riesgo para la salud de los que los consuman; el proveedor del servicio de bar escolar y su personal expendarán alimentos aplicando medidas de higiene y protección. Se deberá promover el consumo de agua segura y de alimentos ricos en fibra.

Los alimentos y bebidas preparados en el bar y/o procesados industrialmente deben cubrir el 15 por ciento de las recomendaciones nutricionales para la edad.




- Art. 11** Los alimentos y bebidas procesados que se expendan en los bares escolares deben contar con registro sanitario vigente, estar rotulados de conformidad con la normativa nacional y con la declaración nutricional correspondiente, especialmente de las grasas totales, grasas saturadas, grasas trans, colesterol, carbohidratos totales y sodio. No podrán expendirse alimentos y bebidas procesadas y/o preparadas en el bar, que contengan cafeína, edulcorantes artificiales (excepto sucralosa) y alimentos que sean densamente energéticos con alto contenido de grasa, hidratos de carbono simple y sal, según se detalla en el siguiente cuadro:

[Firmas manuscritas]



Cuadro 1

CONTENIDO DE NUTRIENTES E INDICADORES DE EXCESO

Nutrientes indicadores	Bajo Contenido 	Mediano Contenido 	Alto Contenido 
Grasas totales	Contenido menor o igual a 3 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos. Contenido mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 20 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 10 gramos en 100 mililitros.
Grasas Saturadas	Contenido menor o igual a 1,5 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual 0,75 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 1,5 y menor a 5 gramos en 100 gramos. Contenido mayor a 0,75 y menor a 2,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 5 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros.
Grasas trans	Contenido menor o igual a 0,15 gramos en 100 gramos Contenido menor o igual a 0,075 gramos en 100 mililitros	Contenido mayor a 0,15 y menor a 1 gramo en 100 gramos Contenido mayor a 0,075 y menor a 0,50 gramos en 100 mililitros	Contenido mayor o igual a 1 gramo en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 0,50 gramos en 100 mililitros
Azúcares adicionados (incluye monosacáridos + disacáridos)	Contenido menor o igual a 5 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos. Contenido mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros.	Contenido mayor o igual a 15 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 7,5 gramos en 100 mililitros.
Sal	Contenido menor o igual a 0,3 gramos en 100 gramos. Contenido menor o igual a 0,3 gramos en 100 mililitros. (equivale a 120 miligramos de sodio)	Contenido mayor a 0,3 y menor a 1,5 en 100 gramos Contenido mayor a 0,3 y menor a 1,5 gramos en 100 mililitros. (equivale a entre 120 a 600 miligramos de sodio)	Contenido mayor o igual 1,5 gramos en 100 gramos. Contenido mayor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros (equivale a más de 600 miligramos de sodio)

Se podrán expender alimentos que cumplan con contenidos nutricionales bajos y medianos indicados en el cuadro 1.

Art. 12. Los proveedores incluirán en su oferta permanente alimentos, bebidas y preparaciones tradicionales, aprovechando los productos de temporada e incentivando los hábitos y costumbres propios de la población. Se respetarán.

[Firmas manuscritas]

[Firma manuscrita]



irrestrictamente, las disposiciones establecidas en normativas ambientales en relación a la fauna y flora en peligro de extinción.

Art. 13. Es responsabilidad del prestador del servicio evitar la descomposición prematura o vencimiento de los alimentos antes de su expendio, se aplicará el método PEPS ("Lo primero que entra es lo primero que sale"); la materia prima para la preparación, así como los alimentos y bebidas procesados, semi-elaborados y elaborados, deben conservarse en congelación, refrigeración o en ambiente fresco y seco, en vitrinas adecuadas o recipientes limpios y con tapa, dependiendo de las características del producto, a fin de protegerlos de agentes contaminantes, tomando en especial consideración aquellos de alto riesgo epidemiológico. Se debe evitar la exposición inadecuada de los alimentos durante su preparación, transporte y expendio.

Art.14. Los equipos y utensilios destinados a la preparación y transporte de alimentos deben ser de material resistente, inoxidable y anticorrosivo, fáciles de limpiar, lavar y desinfectar; los utensilios serán almacenados en vitrinas, al igual que la vajilla y cualquier otro instrumento que se use para su manipulación, preparación y expendio; el aseo y mantenimiento del menaje se hará con la periodicidad y en las condiciones que establece la normativa sanitaria vigente. En todo momento se evitará tocar con los dedos la superficie de la vajilla y utensilios que entre en contacto con los alimentos.

CAPÍTULO IV

HIGIENE Y ESTADO DE SALUD DEL PERSONAL DE SERVICIO

Art.15. En concordancia con la normativa sanitaria nacional, el personal que labore en los bares escolares deberá presentar un buen estado de salud, respaldado con el certificado de salud ocupacional que otorga el Ministerio de Salud Pública, actualizado anualmente, sin perjuicio de aplicación de programas de medicina preventiva.

Art.16. En caso de conocer o sospechar que el personal que trabaje en los bares escolares padezca de una enfermedad infecciosa, presente heridas infectadas o irritaciones cutáneas, no debe manipular alimentos.

Art.17. El personal que labore en los bares escolares observará las siguientes medidas básicas de higiene y protección:

- a) Impedir el acceso a personas extrañas a las áreas de preparación y manipulación de alimentos.
- b) Usar delantal de color claro, limpio, en buen estado de conservación.
- c) Mantener las manos limpias, uñas cortas, sin pintura y sin joyas.

- d) Llevar en todo momento el cabello recogido y gorro protector de color claro, limpio y en buen estado de conservación.
- e) No manipular simultáneamente dinero y alimentos.
- f) Lavarse las manos con agua circulante, jabón y desinfectarse antes de comenzar el trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada, después de usar el servicio higiénico y de manipular cualquier material u objeto que represente riesgo de contaminación.

Art.18. Todo local debe contar con un desinfectante para el uso permanente de quienes manipulen los alimentos.

CAPÍTULO V

DISPOSICIONES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE EXPENDIO DE ALIMENTOS EN BARES ESCOLARES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS.

Art.19. Los procedimientos para la prestación de servicios de expendio de alimentos en bares escolares a seguirse por parte de las instituciones educativas públicas se someterán a lo establecido en el artículo 51 numeral 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y el artículo 58 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y en lo pertinente al presente Reglamento.

Art.20. Las instituciones educativas públicas que constituyan unidades ejecutoras harán los procedimientos para la prestación de servicios de expendio de alimentos en bares escolares, sujetándose a lo previsto en el artículo anterior.

Art.21. Las instituciones educativas públicas que no constituyen unidades ejecutoras realizarán la contratación para la prestación de servicios de expendio de alimentos en bares escolares a través de las respectivas unidades ejecutoras.

Art.22. El contrato para la prestación de servicios de expendio de alimentos en bares escolares de las instituciones educativas públicas durará dos años lectivos.

Art.23. En el proceso de selección para la contratación del proveedor del servicio de los bares escolares de las instituciones públicas, actuará el Comité Institucional, detallado en el Art. 47 de este Reglamento, en representación de la institución educativa a excepción del delegado de la Unidad de Salud correspondiente del Ministerio de Salud Pública y para la celebración del contrato con el adjudicado, será el representante de la institución educativa quien lo suscriba.

Art.24. Para la prestación de servicios de expendio de alimentos y la utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares de las instituciones públicas se deberá hacer constar el valor que será cancelado por el proveedor, cada fin

Ueg

ML

dfc



de mes de forma improrrogable, exceptuando diciembre, que deberá ser cubierto hasta el 10 de dicho mes, y será calculado de la siguiente manera:

- a) El 40 % del total de estudiantes legalmente matriculados en el año lectivo que corresponde al primer año de vigencia del contrato.
- b) Ese 40% del número de estudiantes matriculados multiplicado por:
 - 0,25 (veinticinco centavos) de dólar de los Estados Unidos de Norteamérica para las instituciones urbano-marginales y rurales;
 - 0,35 (treinta y cinco centavos) de dólar de los Estados Unidos de Norteamérica para las demás instituciones educativas.
- c) El valor resultante (que se considerará un valor diario) se multiplicará por el número de días de asistencia a clases durante el mes.
- d) De este último valor se calculará el 10%, y ese monto será el costo que la institución educativa debe cobrar al administrador por concepto de la utilización de la infraestructura física y sanitaria del bar escolar; a este valor deberá añadirse el impuesto al valor agregado (IVA).

La institución educativa no tendrá relación alguna de tipo laboral y de seguridad social con el proveedor o con el personal que labore en los bares escolares.

El valor así calculado, según los literales anteriores, se depositará mensualmente en la cuenta rotativa de ingresos que la unidad ejecutora mantiene en un Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador. En el caso de unidades ejecutoras que no tengan esta cuenta, deberán aperturarla en un banco corresponsal del Banco Central, estableciendo en el convenio que se suscriba para el efecto, que: los recursos se transferirán automáticamente a la cuenta de registro que cada institución mantiene en el Banco Central, en un plazo no mayor a cuatro días. Los recursos que se generen por concepto de bares escolares, deben regresar a cada plantel educativo que lo generó. Dichos recursos se destinarán para la construcción, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura física y sanitaria del bar escolar prioritariamente, en proyectos con fines educativos vinculados a la salud, alimentación, nutrición, ambiente, actividades deportivas y apoyo a estudiantes de escasos recursos económicos para que puedan acceder a los alimentos del bar escolar.

Art.25. En caso de que una misma institución educativa pública dispusiere de varios bares, estos deben estar bajo un solo proveedor.

Art.26. El proveedor adjudicado para la prestación de servicios de expendio de alimentos y la utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares de las instituciones públicas, clasificados en el Art. 5 de este

[Firmas manuscritas]



Reglamento como bar escolar simple o bar escolar comedor deberá presentar, al Comité Institucional, los siguientes documentos, en copias debidamente certificadas:

- a) Registro Único de Contribuyentes (RUC), donde conste la actividad que desarrolla;
- b) Registro Único de Proveedores (RUP);
- c) Permiso de Funcionamiento, otorgado por la Dirección Provincial de Salud correspondiente a su jurisdicción;
- d) Certificado Ocupacional de Salud, otorgado por el centro de salud del Ministerio de Salud Pública, más cercano a su jurisdicción, del administrador y del personal que va a laborar en cada bar;
- e) Certificado de Capacitación en Manipulación de Alimentos, Alimentación y Nutrición, otorgado por la Dirección Provincial de Salud correspondiente a su jurisdicción.

Art.27.El proveedor adjudicado para la prestación de servicio de expendio de alimentos y utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares de instituciones públicas clasificados en el Art. 5 de este Reglamento como Punto de Expendio, se sujetará al control de la autoridad de salud correspondiente.

Art.28 El proveedor de servicios de expendio de alimentos del bar escolar deberá presentar trimestralmente al Comité Institucional el listado detallado de los alimentos, bebidas y preparaciones, y con los precios individualizados, para su aprobación, con una semana de anticipación al trimestre para el que se oferta.

CAPÍTULO VI

DISPOSICIONES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE EXPENDIO DE ALIMENTOS Y UTILIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y SANITARIA EN BARES ESCOLARES DE INSTITUCIONES FISCOMISIONALES Y PARTICULARES

Art.29 En las instituciones educativas fiscomisionales y particulares, los procedimientos de contratación para la prestación de servicios de expendio de alimentos y utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares se regirán por el marco normativo del derecho privado, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 324 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Art.30. El proveedor de servicios de expendio de alimentos y utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares de instituciones fiscomisionales y particulares deberá presentar al Comité Institucional los siguientes documentos, en copias debidamente certificadas:

[Firma manuscrita]

[Firma manuscrita]

[Firma manuscrita]



- a) Permiso de Funcionamiento, otorgado por la Dirección Provincial de Salud correspondiente a su jurisdicción;
- b) Certificado Ocupacional de Salud, otorgado por el centro de salud del Ministerio de Salud Pública, correspondiente a su jurisdicción, para el administrador y el personal que va a laborar en cada bar;
- c) Certificado de Capacitación en Manipulación de Alimentos, Alimentación y Nutrición, otorgado por la Dirección Provincial de Salud correspondiente a su jurisdicción.
- d) Registro Único de Contribuyentes (RUC), donde conste la actividad que desarrolla;

Art.31. El proveedor de servicios de expendio de alimentos del bar escolar deberá presentar trimestralmente al Comité Institucional el listado de los alimentos, bebidas y preparaciones, detallado y con los precios individualizados, para su aprobación, con una semana de anticipación al trimestre para el que se oferta.

CAPÍTULO VII

PROHIBICIONES

Art.32 Se prohíbe la participación en el concurso de ofertas para la contratación de servicios para la prestación de servicios de expendio de alimentos y la utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares de las instituciones públicas de: docentes, autoridades, personal administrativo, asociaciones, comités y personal de servicio que laboren en la Institución; así como de sus familiares, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, conforme a los Arts. 22 y 23 de la Codificación del Código Civil y lo dispuesto en los Arts. 62 y 63 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art.33 Se prohíbe expresamente que los recursos generados por concepto de utilización de la infraestructura física destinada para los bares escolares de las instituciones públicas, se utilicen en la ejecución de actividades y adquisición de bienes que no estén contemplados en el artículo Art. 24 de este Reglamento.

Art.34 Las autoridades de las instituciones educativas públicas y el proveedor adjudicado para la prestación de servicios de expendio de alimentos y la utilización de la infraestructura física y sanitaria de bares escolares, quedan totalmente prohibidos de recibir y dar bienes, dinero y otros beneficios que no estén contemplados en el contrato. Dentro de este contexto, los adjudicados tendrán la facultad de ejercer la acción pública para denunciar actos que impliquen falta de transparencia. Las denuncias serán tramitadas de

[Firma]

[Firma]

[Firma]

conformidad con las leyes y reglamentos vigentes. Los transgresores tendrán responsabilidad administrativa, civil y penal.

Art.35 Se prohíbe que los bares escolares sean sitios de vivienda o dormitorio, y que se mantengan bajo su cuidado a niños y niñas de cualquier edad. Se prohíbe la presencia de animales.

Art.36 Se prohíbe ofertar o publicitar alimentos, bebidas o preparaciones que contengan edulcorantes artificiales (excepto sucralosa), cafeína y alimentos calificados con alto contenido de nutrientes que son indicadores de exceso, dentro de las instituciones educativas.

Art. 37 Se prohíbe la reutilización de aceites y grasas para la preparación de alimentos por ser nocivos o peligrosos para la salud humana.

Art.38 Se prohíbe la utilización de material informativo sobre alimentación y nutrición dirigida a los escolares sin la autorización de las instancias técnicas de los ministerios de Salud y Educación.

Art.39 Se prohíbe el expendio y consumo de cigarrillos, productos del tabaco y/o bebidas alcohólicas, así como la publicidad y promoción en general dentro de las instituciones educativas, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Salud. No podrán destinarse, bajo ningún concepto, espacios para fumadores, ni aun en actividades sociales, culturales, deportivas y extracurriculares.

CAPÍTULO VIII

SANCIONES

Art.40 La inobservancia parcial o total del presente Reglamento y las infracciones que cometieren los proveedores de los bares de los establecimientos educativos se sujetarán a lo previsto en la normativa vigente que corresponda.


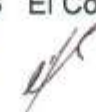


Art.41 Cuando la inobservancia o falta sea atribuible a los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas, se aplicará la causal establecida en el numeral 3 del Art. 32 de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, previo sumario administrativo correspondiente.

CAPÍTULO IX

EJECUCIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

Art. 42 Para la aplicación y cumplimiento cabal y permanente del presente Reglamento se conformará un comité nacional, provinciales e institucionales.

Art. 43 El Comité Nacional estará integrado por:

- El Ministerio de Educación a través de los delegados de:
 - Programa Nacional de Educación para la Democracia, quien lo presidirá
 - Dirección Nacional de Apoyo y Seguimiento
 - Orientación y Bienestar Estudiantil
- El Ministerio de Salud Pública a través de los delegados de:
 - Nutrición
 - Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria
 - Control y Mejoramiento en Salud Pública (Promoción de la Salud y Epidemiología)

El Comité Nacional se reunirá, ordinariamente con carácter obligatorio, al inicio y final del año escolar, de acuerdo a los regímenes, y extraordinariamente cuando se requiera.

Art. 44 El Comité Nacional tendrá como funciones:

- Elaborar un programa de alimentación, nutrición y control epidemiológico y sanitario para el sistema nacional de educación.
- Establecer los lineamientos generales para la implementación y monitoreo de este Reglamento y otros documentos relacionados.
- Realizar el monitoreo y seguimiento a los comités provinciales.

Art. 45 El Comité Provincial estará integrado por:

- La Dirección Provincial de Educación a través de los delegados de:
 - Coordinación Provincial del Programa de Educación para la Democracia, quien lo presidirá
 - Supervisión
 - Orientación y Bienestar Estudiantil
- La Dirección Provincial de Salud a través de los delegados de:
 - Nutrición
 - Vigilancia Sanitaria
 - Control y Mejoramiento en Salud Pública (Promoción de la Salud y Epidemiología)

El Comité Provincial se reunirá, ordinariamente con carácter obligatorio, al inicio y final del año escolar, de acuerdo a los regímenes, y extraordinariamente cuando se requiera.

Art. 46 El Comité Provincial tendrá como funciones:

- Ejecutar el programa de alimentación, nutrición y control epidemiológico y sanitario para el sistema nacional de educación.
- Contar con una base de datos actualizada de los bares escolares existentes en su jurisdicción.
- Ejecutar las demás directrices que se deriven del Comité Nacional.

Art. 47 El Comité Institucional estará integrado por:

- Rector/a o Director/a de la Institución, quien lo presidirá

[Firmas manuscritas]

- Jefe del departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil; donde no hubiere lo sustituirá un docente de la institución educativa con formación académica vinculada al tema.
- Presidente/a del Comité Central de Padres de Familia.
- Presidente/a del Consejo Estudiantil.
- Delegado/a de la Unidad de Salud del Ministerio de Salud Pública correspondiente a su jurisdicción.

El Comité Institucional se reunirá, ordinariamente con carácter obligatorio, al inicio y final del año escolar, y extraordinariamente cuando se requiera.

Art. 48 El Comité Institucional tendrá como funciones:

- Coordinar acciones de sensibilización, capacitación y control con las unidades respectivas del Ministerio de Salud Pública, en temas relacionados con salud, alimentación y nutrición.
- Coordinar acciones de sensibilización y control con la municipalidad respectiva en relación a las ventas ambulantes de alimentos que se ubicaren en los alrededores de los establecimientos educativos.
- Aplicar el programa de alimentación, nutrición y control epidemiológico y sanitario para el sistema nacional de educación.
- Vigilar el cumplimiento de las actividades regulares para eliminación y control de fauna nociva en los bares escolares de su Institución.
- Organizar acciones educativas y pedagógicas sobre salud, alimentación, nutrición y control epidemiológico y sanitario en su institución educativa.
- Aplicar las demás directrices que se deriven de los comités Nacional y Provincial.

El rector/a o director/a de la institución educativa reportará a la unidad de salud más cercana y/o al área de salud correspondiente los posibles casos de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA).

Art. 49 Los comités Nacional, Provinciales e Institucionales, podrán solicitar apoyo técnico y financiero a las instancias y dependencias pertinentes, para la operativización del presente Reglamento.

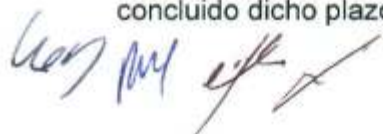
DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- En el caso de que un mismo establecimiento educativo disponga de varios bares escolares, el permiso de funcionamiento será otorgado para cada uno de ellos.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Se concede el plazo de 18 meses a partir de la fecha de expedición del presente Reglamento para que los proveedores de los bares escolares obtengan el permiso de funcionamiento respectivo, cumpliendo con todos los requisitos establecidos en este Reglamento y demás normativa aplicable.

Durante este periodo, las direcciones provinciales de Salud, a través de las coordinaciones de Vigilancia Sanitaria provinciales, harán seguimientos periódicos del mejoramiento continuo del funcionamiento de los bares escolares a fin de que, una vez concluido dicho plazo se otorgue el permiso de funcionamiento respectivo.





SEGUNDA.- Para el cabal cumplimiento del presente Reglamento, los Ministerios de Educación y de Salud Pública expedirán, en un plazo no mayor a 60 días, un Instructivo de Operativización, que facilite la ejecución del mismo.

TERCERA.- Si existieren proveedores que a la fecha de promulgación de este Reglamento disponen del permiso de funcionamiento vigente, éste se considerará válido hasta la fecha de su caducidad, siempre y cuando este proveedor sea la persona que resultó favorecida con la adjudicación para la prestación de servicios de expendio de alimentos y utilización de infraestructura física y sanitaria del bar escolar; caso contrario este permiso de funcionamiento será cancelado. Para la renovación del permiso de funcionamiento por parte del proveedor adjudicado se aplicará lo dispuesto en la primera disposición transitoria.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Derógase el Acuerdo Interministerial 0001-10 expedido por los ministerios de Educación y de Salud Pública el 14 de abril del 2010.

SEGUNDA.- De la ejecución del presente Reglamento, que entrará en vigencia a partir de la fecha de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguense los ministerios de Educación, a través de su Programa Nacional de Educación para la Democracia, y el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección General de Salud.

Comuníquese y publíquese.

DADO Y FIRMADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, A 15 OCT. 2010


Gloria Vidal Illingworth
MINISTRA DE EDUCACIÓN


David Chiriboga Allnutt
MINISTRO DE SALUD PÚBLICA


LMA/TBA/CC/YYV/HTM

CL/VF/RC/MS/FC/LG/VF/AA/PC/EH/MC





Para constancia de lo actuado firman las dos instituciones presentes:

Ministerio de Educación

Luis Monteros

Helen Tamayo

Iván Yerovi

Teodoro Barros

Sergio Mayorga

Christian Escobar

Ministerio de Salud

Rocío Caicedo

Lidia García

Flor Cuadrado

Magda Saltos

Verónica Flor

Margarita Cañar

Alexandra Arteaga

Elina Herrera

Patricio Calvopiña

Vilma Freire

ANEXO No. 2 – DISEÑO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la siguiente encuesta, su opinión es realmente importante, por favor se solicita la mayor franqueza posible en la elección de sus respuestas.

Edad: _____

Sexo: M F

Nombre de la Unidad Educativa, Escuela y/o Colegio:

1. ¿Está conforme con el servicio de bar que recibe en su colegio?
Muy de acuerdo 1 2 3 4 5 Muy en
desacuerdo

2. ¿Cómo calificaría al servicio que recibe en el bar de la institución?
Excelente 1 2 3 4 5 Muy malo

3. ¿Cómo calificaría los productos que puede comprar en el bar del colegio?
Excelente 1 2 3 4 5 Muy malo

4. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que puede adquirir en el bar de su colegio?
Excelente 1 2 3 4 5 Muy malo

5. ¿Le gustaría recibir un pack con un menú completo diario que incluya 3 opciones saludables?
Muy de acuerdo 1 2 3 4 5 Muy en
desacuerdo

6. El tiempo en que entregan su pedido es el prudente?
Aceptable 1 2 3 4 5 Pésimo

7. ¿Considera adecuadas las instalaciones físicas del bar del colegio entre ellas el aseo (mesas, sillas, etc.)?
Excelente 1 2 3 4 5 Muy malo

8. ¿Cuál es la cantidad de dinero que sus padres o representantes les envía para su alimento de media mañana?
 - a. De \$1 a \$2
 - b. De \$2 a \$4
 - c. De \$4 a \$6
 - d. Más de \$6
9. ¿Le gustaría tener alternativas de pago como tarjeta prepago?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No es importante
10. ¿Le gustaría poder tener beneficios y promociones en días especiales?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No es importante
11. ¿Le gustaría tener un menú diverso de opciones de alimentos?
 - a. Si
 - b. No
12. De las siguientes opciones califique en el recuadro del 1 al 3, siendo 1 importante, 2 medianamente importante y 3 nada importante según su preferencia para agregar al menú que pueda ofrecer el bar.

Choclo mote con queso	
Tostadas con yogurt	
Ensalada de frutas con yogurt y granola	
Ensalada fría con pollo	
Ensalada fría con atún	
Almendras con pasas	
Pastel de zanahoria	
Alas de pollo en salsa bbq	
Granizado de yogurt con granola	
Nachos con queso	
Nachos con carne	
Empanada de Morocho	
Brochetas de pollo - carne	
Brochetas de fruta	
Mote con chicharron	
Fruta picada con manjar / leche condensada	
Sanduche de pernil	
Sanduche de quesos con champiñones	

13. Escriba algún alimento o bebida que le gustaría se pudiera encontrar en el bar de su colegio y que no lo vendan en la actualidad

** Gracias nuevamente por su colaboración..! **

ANEXO No. 3 – DISEÑO ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la siguiente encuesta, su opinión es realmente importante, por favor se solicita la mayor franqueza posible en la elección de sus respuestas.

Sexo: M F

Edad de su hij@ y/o representad@: _____

1. Para la colación de sus hijos, ¿usted que prefiere?
 - a. Enviar alimentos preparados
 - b. Enviar dinero

****En el caso de que su respuesta fue la opción b: “enviar dinero” dirigirse a la pregunta 4, caso contrario continuar con las siguientes dos preguntas.**

2. ¿Cuáles considera son las razones por las cuales no envía dinero a su hijo para que compre su alimento de media mañana? Prioridad de 1 a 4, siendo 1 el menos importante y 4 el más importante.

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Productos de Mala Calidad |
| <input type="checkbox"/> | Precio de los productos vs. calidad |
| <input type="checkbox"/> | Alimentos no saludables |
| <input type="checkbox"/> | Poca Variedad |

3. ¿Qué le gustaría recibir del bar del colegio de su hijo para tener la opción de enviarle dinero?
 - a. Productos saludables
 - b. Productos variados
 - c. Productos económicos

****Por favor dirigirse a la pregunta 9.**

4. ¿Cuánto es su presupuesto diario para este propósito?
 - a. De \$1 a \$2
 - b. De \$2 a \$4
 - c. De \$4 a \$6
 - d. Más de \$6

5. ¿Está conforme con los alimentos que su hijo puede conseguir en el bar de su colegio?

Muy de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy en desacuerdo
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

6. ¿Se fija usted en el valor nutricional de los alimentos que su hijo consume?
Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

7. ¿Considera que los alimentos que su hijo consume cumplen con normas de salubridad e higiene?
Muy de acuerdo 1 2 3 4 5 Muy en desacuerdo

8. El servicio en el bar escolar que sus hijos reciben, ¿es el más adecuado?
Muy de acuerdo 1 2 3 4 5 Muy en desacuerdo

9. De las siguientes opciones califique en el recuadro del 1 al 3, siendo 1 importante, 2 medianamente importante y 3 nada importante según su preferencia para agregar al menú que pueda ofrecer el bar.

Choclo mote con queso	
Tostadas con yogurt	
Ensalada de frutas con yogurt y granola	
Ensalada fría con pollo	
Ensalada fría con atún	
Almendras con pasas	
Pastel de zanahoria	
Alas de pollo en salsa bbq	
Granizado de yogurt con granola	
Nachos con queso	
Nachos con carne	
Empanada de Morocho	
Brochetas de pollo - carne	
Brochetas de fruta	
Mote con chicharron	
Fruta picada con manjar / leche condensada	
Sanduche de pernil	
Sanduche de quesos con champiñones	

10. Escriba algún alimento o bebida que le gustaría se pudiera encontrar en el bar del colegio y que no lo vendan en la actualidad

** Gracias nuevamente por su colaboración..! **

ANEXO No. 4 - DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS**Entrevista a Autoridad de la Unidad Educativa:**

1. ¿Qué le parece el servicio y los productos que se ofrecen actualmente en el bar de su institución?
2. ¿Qué percepción cree usted que tienen los alumnos del servicio del bar?
3. ¿Qué percepción cree usted que tienen los alumnos de los productos que se venden en el bar del plantel?
4. ¿Qué porcentaje de estudiantes, cree usted consume en las instalaciones del bar de la institución?
5. Si pudiera mejorar los servicios y los productos que le gustaría hacer como alternativas de mejora?
6. ¿Qué considera se ha vuelto un problema en el bar de la institución?
7. ¿Considera usted que la unidad educativa tiene el bar escolar a la altura de la institución?
8. ¿Le gustaría poder tener actividades aliadas con el servicio del bar estudiantil como por ejemplo charlas a padres de familia, promociones a estudiantes, etc.?
9. Si se ofreciera un negocio que administre en forma eficiente el bar de la institución y brinde productos de calidad con un servicio apropiado, mediante instalaciones físicas adecuadas y un personal capacitado, ¿podría acceder a esta propuesta?

Entrevista a Nutricionistas:

1. ¿Cuáles son los principales alimentos que deben comer los niños de un rango de edad de 8 a 12 años?
2. ¿Cuáles son los principales alimentos que deben comer los adolescentes de un rango de edad de 13 a 18 años?
3. ¿Cómo ayudan los alimentos antes mencionados a las actividades de un niño o adolescente?
4. ¿Qué problemas puede tener un niño o joven que no se alimente adecuadamente?
5. ¿Cómo fomentar a los chicos de hoy al consumo de alimentos nutritivos y sanos?
6. Si se ofrecen productos sanos, nutritivos y de calidad como opción en los bares escolares, ¿Cree que se fomente a la buena nutrición de los estudiantes?
7. ¿Considera los alimentos nutritivos como un valor agregado que se puede ofrecer en los bares de los colegios?
8. Es recomendable a la vez de brindar productos nutricionales ofrecer actividades como capacitaciones y charlas a los padres de familia para orientar la buena alimentación?

ANEXO No. 5 - FORMATO DE EVALUACION DEL SERVICIO**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO**

La atención recibida al momento de realizar su pedido fue:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima

El tiempo de espera hasta recibir su pedido fue:

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo

La limpieza y adecuación del lugar fue

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima

Comentarios y Sugerencias:

ANEXO No. 6 - FORMATO DE CALIFICACIÓN NUEVOS PRODUCTOS

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PRODUCTOS				
Nombre del proveedor: _____				
Proveedor calificado	Si	<input style="width: 80px;" type="text"/>	No	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Fecha de ingreso del producto(dd/mm/aa): _____				
Producto de sabor:	Salado	<input style="width: 80px;" type="text"/>	Dulce	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Origen producto:	Importado	<input style="width: 80px;" type="text"/>	Producción Nacional	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Producción:	Industrial / consumo masivo	<input style="width: 80px;" type="text"/>	Artesanal	<input style="width: 80px;" type="text"/>
En caso de producto industrial, Reg. Sanitario No. _____				
Descripción de presentación:				
Calificación de presentación:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Descripción del sabor:				
Calificación del sabor:				
Muy bueno	Bueno	Regular	Maló	Muy Malo
<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Producto aceptado:	Si	<input style="width: 80px;" type="text"/>	No	<input style="width: 80px;" type="text"/>
Firmas responsables:				
Jefatura Comercial	_____			
Jefatura de Operaciones	_____			
Gerencia General	_____			
Fecha (dd/mm/aa):	_____			

ANEXO No.7 - TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO

TABLA DE AMORTIZACION				
PERIODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				\$ 68,630.00
1	\$ 1,449.76	\$ 557.62	\$ 892.14	\$ 67,737.86
2	\$ 1,449.76	\$ 550.37	\$ 899.39	\$ 66,838.48
3	\$ 1,449.76	\$ 543.06	\$ 906.69	\$ 65,931.78
4	\$ 1,449.76	\$ 535.70	\$ 914.06	\$ 65,017.72
5	\$ 1,449.76	\$ 528.27	\$ 921.49	\$ 64,096.23
6	\$ 1,449.76	\$ 520.78	\$ 928.97	\$ 63,167.26
7	\$ 1,449.76	\$ 513.23	\$ 936.52	\$ 62,230.73
8	\$ 1,449.76	\$ 505.62	\$ 944.13	\$ 61,286.60
9	\$ 1,449.76	\$ 497.95	\$ 951.80	\$ 60,334.80
10	\$ 1,449.76	\$ 490.22	\$ 959.54	\$ 59,375.26
11	\$ 1,449.76	\$ 482.42	\$ 967.33	\$ 58,407.93
12	\$ 1,449.76	\$ 474.56	\$ 975.19	\$ 57,432.74
13	\$ 1,449.76	\$ 466.64	\$ 983.12	\$ 56,449.62
14	\$ 1,449.76	\$ 458.65	\$ 991.10	\$ 55,458.52
15	\$ 1,449.76	\$ 450.60	\$ 999.16	\$ 54,459.36
16	\$ 1,449.76	\$ 442.48	\$ 1,007.27	\$ 53,452.09
17	\$ 1,449.76	\$ 434.30	\$ 1,015.46	\$ 52,436.63
18	\$ 1,449.76	\$ 426.05	\$ 1,023.71	\$ 51,412.92
19	\$ 1,449.76	\$ 417.73	\$ 1,032.03	\$ 50,380.89
20	\$ 1,449.76	\$ 409.34	\$ 1,040.41	\$ 49,340.48
21	\$ 1,449.76	\$ 400.89	\$ 1,048.87	\$ 48,291.61
22	\$ 1,449.76	\$ 392.37	\$ 1,057.39	\$ 47,234.23
23	\$ 1,449.76	\$ 383.78	\$ 1,065.98	\$ 46,168.25
24	\$ 1,449.76	\$ 375.12	\$ 1,074.64	\$ 45,093.61
25	\$ 1,449.76	\$ 366.39	\$ 1,083.37	\$ 44,010.24
26	\$ 1,449.76	\$ 357.58	\$ 1,092.17	\$ 42,918.06
27	\$ 1,449.76	\$ 348.71	\$ 1,101.05	\$ 41,817.02
28	\$ 1,449.76	\$ 339.76	\$ 1,109.99	\$ 40,707.02
29	\$ 1,449.76	\$ 330.74	\$ 1,119.01	\$ 39,588.01
30	\$ 1,449.76	\$ 321.65	\$ 1,128.10	\$ 38,459.91
31	\$ 1,449.76	\$ 312.49	\$ 1,137.27	\$ 37,322.64
32	\$ 1,449.76	\$ 303.25	\$ 1,146.51	\$ 36,176.12
33	\$ 1,449.76	\$ 293.93	\$ 1,155.83	\$ 35,020.30
34	\$ 1,449.76	\$ 284.54	\$ 1,165.22	\$ 33,855.08
35	\$ 1,449.76	\$ 275.07	\$ 1,174.68	\$ 32,680.40
36	\$ 1,449.76	\$ 265.53	\$ 1,184.23	\$ 31,496.17
37	\$ 1,449.76	\$ 255.91	\$ 1,193.85	\$ 30,302.32
38	\$ 1,449.76	\$ 246.21	\$ 1,203.55	\$ 29,098.77
39	\$ 1,449.76	\$ 236.43	\$ 1,213.33	\$ 27,885.44
40	\$ 1,449.76	\$ 226.57	\$ 1,223.19	\$ 26,662.25
41	\$ 1,449.76	\$ 216.63	\$ 1,233.13	\$ 25,429.13
42	\$ 1,449.76	\$ 206.61	\$ 1,243.15	\$ 24,185.98
43	\$ 1,449.76	\$ 196.51	\$ 1,253.25	\$ 22,932.73
44	\$ 1,449.76	\$ 186.33	\$ 1,263.43	\$ 21,669.31
45	\$ 1,449.76	\$ 176.06	\$ 1,273.69	\$ 20,395.61
46	\$ 1,449.76	\$ 165.71	\$ 1,284.04	\$ 19,111.57
47	\$ 1,449.76	\$ 155.28	\$ 1,294.48	\$ 17,817.09
48	\$ 1,449.76	\$ 144.76	\$ 1,304.99	\$ 16,512.10
49	\$ 1,449.76	\$ 134.16	\$ 1,315.60	\$ 15,196.51
50	\$ 1,449.76	\$ 123.47	\$ 1,326.29	\$ 13,870.22
51	\$ 1,449.76	\$ 112.70	\$ 1,337.06	\$ 12,533.16
52	\$ 1,449.76	\$ 101.83	\$ 1,347.92	\$ 11,185.23
53	\$ 1,449.76	\$ 90.88	\$ 1,358.88	\$ 9,826.36
54	\$ 1,449.76	\$ 79.84	\$ 1,369.92	\$ 8,456.44
55	\$ 1,449.76	\$ 68.71	\$ 1,381.05	\$ 7,075.39
56	\$ 1,449.76	\$ 57.49	\$ 1,392.27	\$ 5,683.12
57	\$ 1,449.76	\$ 46.18	\$ 1,403.58	\$ 4,279.54
58	\$ 1,449.76	\$ 34.77	\$ 1,414.99	\$ 2,864.55
59	\$ 1,449.76	\$ 23.27	\$ 1,426.48	\$ 1,438.07
60	\$ 1,449.76	\$ 11.68	\$ 1,438.07	\$ (0.00)
TOTALES	\$ 86,985.41	\$ 18,355.41	\$ 68,630.00	

Calculo de cuota fija	\$ 1,449.76
Interes mensual	0.81%
Interes diario	0.03%
Dias	30

ANEXO No. 8 - DESARROLLO ESCENARIO No. 1 DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO 1						
FLUJO DE FONDOS	AÑOS					
	K INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD NETA ESCENARIO 1		\$ 89.468,17	\$ 97.277,33	\$ 105.617,43	\$ 115.284,55	\$ 124.794,75
UTILIDAD NETA		\$ 105.256,67	\$ 114.443,92	\$ 124.255,80	\$ 135.628,88	\$ 146.817,35
(+) DEPRECIACION		\$ 10.878,00	\$ 10.878,00	\$ 10.878,00	\$ 9.528,00	\$ 9.528,00
(=) RECURSOS DE OPERACIÓN		\$ 100.346,17	\$ 108.155,33	\$ 116.495,43	\$ 124.812,55	\$ 134.322,75
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ (69.630,00)					
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ (198.708,00)	\$ (198.708,00)				
(+) RECUPERACION CAPITAL TRABAJO						\$ 198.708,00
(=) FLUJO NETO DE FONDOS	\$ (268.338,00)	\$ (98.361,83)	\$ 108.155,33	\$ 116.495,43	\$ 124.812,55	\$ 333.030,75
VAN DEL PROYECTO						
PERIODO	FLUJO DE FONDOS	TASA (TMAR)	FACTOR VP	VAN		
0	\$ (268.338,00)			\$ (268.338,00)		
1	\$ (98.361,83)	18,72%	$1/(1+0.1534)^1$	-82851,94		
2	\$ 108.155,33	18,72%	$1/(1+0.1534)^2$	76736,18		
3	\$ 116.495,43	18,72%	$1/(1+0.1534)^3$	69620,52		
4	\$ 124.812,55	18,72%	$1/(1+0.1534)^4$	62829,37		
5	\$ 333.030,75	18,72%	$1/(1+0.1534)^5$	141209,82		
			VAN	\$ (794,06)		
			COMPROBACIÓN EXCEL	-\$794,06		
TIR	18,64%					

ANEXO No. 9 - DESARROLLO ESCENARIO No. 2 DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO 2						
PRESUPUESTO DE EGRESOS						
CONCEPTO	VALORES ANUALES					
	2014	2015	2016	2017	2018	
Costos de Producción	152.372,64	158.467,55	160.389,47	162.388,26	164.467,01	
Insumos Escenario 2	106.172,64	110.419,55	110.419,55	110.419,55	110.419,55	
Insumos	98.308,00	102.240,32	106.329,93	110.583,13	115.006,46	
Mano de obra directa	42.000,00	43.680,00	45.427,20	47.244,29	49.134,06	
Mano de obra indirecta	4.200,00	4.368,00	4.542,72	4.724,43	4.913,41	
Gastos Administrativos	39.080,00	40.643,20	42.268,93	43.959,69	45.718,07	
Sueldos y Salarios	28.200,00	29.328,00	30.501,12	31.721,16	32.990,01	
Mantenimientos	4.400,00	4.576,00	4.759,04	4.949,40	5.147,38	
Combustible	480,00	499,20	519,17	539,93	561,53	
Gasto servicios básicos	6.000,00	6.240,00	6.489,60	6.749,18	7.019,15	
Gastos Financieros	6.199,82	5.057,95	3.799,64	2.413,01	884,98	
Intereses	6.199,82	5.057,95	3.799,64	2.413,01	884,98	
Total	197.652,46	204.168,70	206.458,04	208.760,96	211.070,06	
Gasto depreciación	10.878,00	10.878,00	10.878,00	9.528,00	9.528,00	
Tasa de inflación	4,0%					
ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO						
CONCEPTO	AÑOS					
	2014	2015	2016	2017	2018	
INGRESOS	\$ 359.424,00	\$ 379.482,73	\$ 400.660,91	\$ 423.020,99	\$ 446.628,95	
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ (152.372,64)	\$ (158.467,55)	\$ (160.389,47)	\$ (162.388,26)	\$ (164.467,01)	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 207.051,36	\$ 221.015,19	\$ 240.271,44	\$ 260.632,73	\$ 282.161,94	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VEN	\$ (39.080,00)	\$ (40.643,20)	\$ (42.268,93)	\$ (43.959,69)	\$ (45.718,07)	
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ (6.199,82)	\$ (5.057,95)	\$ (3.799,64)	\$ (2.413,01)	\$ (884,98)	
(-) DEPRECIACIÓN	\$ (10.878,00)	\$ (10.878,00)	\$ (10.878,00)	\$ (9.528,00)	\$ (9.528,00)	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E	\$ 150.893,54	\$ 164.436,04	\$ 183.324,87	\$ 204.732,03	\$ 226.030,88	
(-15%) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADO	\$ (22.634,03)	\$ (24.665,41)	\$ (27.498,73)	\$ (30.709,80)	\$ (33.904,63)	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 128.259,51	\$ 139.770,63	\$ 155.826,14	\$ 174.022,22	\$ 192.126,25	
(-22%) IMPUESTO A LA RENTA	\$ (28.217,09)	\$ (30.749,54)	\$ (34.281,75)	\$ (38.284,89)	\$ (42.267,77)	
UTILIDAD NETA	\$ 100.042,42	\$ 109.021,09	\$ 121.544,39	\$ 135.737,34	\$ 149.858,47	
FLUJO DE FONDOS						
	AÑOS					
	K INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD NETA		\$ 100.042,42	\$ 109.021,09	\$ 121.544,39	\$ 135.737,34	\$ 149.858,47
(+) DEPRECIACION		\$ 10.878,00	\$ 10.878,00	\$ 10.878,00	\$ 9.528,00	\$ 9.528,00
(=) RECURSOS DE OPERACIÓN		\$ 110.920,42	\$ 119.899,09	\$ 132.422,39	\$ 145.265,34	\$ 159.386,47
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ (69.630,00)					
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ (198.708,00)	\$ (198.708,00)				
(+) RECUPERACION CAPITAL TRABAJO						\$ 198.708,00
(=) FLUJO NETO DE FONDOS	\$ (268.338,00)	\$ (87.787,58)	\$ 119.899,09	\$ 132.422,39	\$ 145.265,34	\$ 358.094,47
VAN DEL PROYECTO						
PERIODO	FLUJO DE FONDOS	TASA (TMAR)	FACTOR VP	VAN		
0	\$ (268.338,00)			\$ (268.338,00)		
1	\$ (87.787,58)	18,72%	1/(1+0.1534)^1	-73945,07		
2	\$ 119.899,09	18,72%	1/(1+0.1534)^2	85068,37		
3	\$ 132.422,39	18,72%	1/(1+0.1534)^3	79138,85		
4	\$ 145.265,34	18,72%	1/(1+0.1534)^4	73125,09		
5	\$ 358.094,47	18,72%	1/(1+0.1534)^5	151837,20		
			VAN	\$ 46.886,45		
			COMPROBACIÓN EXCEL	\$46.886,45		
TIR	23,14%					

ANEXO No. 10 - DESARROLLO ESCENARIO No. 3 DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
AÑOS	DEMANDA PROYECTADA	TICKET PROMEDIO	TICKET PROMEDIO ESCENARIO 3	TOTAL		
2014 (actual)	119808	\$ 3,00	\$ 2,70	\$ 323.481,60		
2015	124600	\$ 3,00	\$ 2,70	\$ 336.420,86		
2016	129584	\$ 3,00	\$ 2,70	\$ 349.877,70		
2017	134768	\$ 3,00	\$ 2,70	\$ 363.872,81		
2018	140158	\$ 3,00	\$ 2,70	\$ 378.427,72		
2019	145765	\$ 3,00	\$ 2,70	\$ 393.564,83		
TASA DE INFLACIÓN PROMEDIO		0,04				
ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO						
CONCEPTO	AÑOS					
	2014	2015	2016	2017	2018	
INGRESOS	\$ 323.481,60	\$ 336.420,86	\$ 349.877,70	\$ 363.872,81	\$ 378.427,72	
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ (144.508,00)	\$ (150.288,32)	\$ (156.299,85)	\$ (162.551,85)	\$ (169.053,92)	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 178.973,60	\$ 186.132,54	\$ 193.577,85	\$ 201.320,96	\$ 209.373,80	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VEN	\$ (39.080,00)	\$ (40.643,20)	\$ (42.268,93)	\$ (43.959,69)	\$ (45.718,07)	
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ (6.199,82)	\$ (5.057,95)	\$ (3.799,64)	\$ (2.413,01)	\$ (884,98)	
(-) DEPRECIACIÓN	\$ (10.878,00)	\$ (10.878,00)	\$ (10.878,00)	\$ (9.528,00)	\$ (9.528,00)	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E	\$ 122.815,78	\$ 129.553,39	\$ 136.631,27	\$ 145.420,26	\$ 153.242,74	
(-15%) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADO	\$ (18.422,37)	\$ (19.433,01)	\$ (20.494,69)	\$ (21.813,04)	\$ (22.986,41)	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 104.393,41	\$ 110.120,38	\$ 116.136,58	\$ 123.607,22	\$ 130.256,33	
(-22%) IMPUESTO A LA RENTA	\$ (22.966,55)	\$ (24.226,48)	\$ (25.550,05)	\$ (27.193,59)	\$ (28.656,39)	
UTILIDAD NETA	\$ 81.426,86	\$ 85.893,90	\$ 90.586,53	\$ 96.413,63	\$ 101.599,94	
FLUJO DE FONDOS		AÑOS				
	K INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD NETA		\$ 81.426,86	\$ 85.893,90	\$ 90.586,53	\$ 96.413,63	\$ 101.599,94
(+) DEPRECIACION		\$ 10.878,00	\$ 10.878,00	\$ 10.878,00	\$ 9.528,00	\$ 9.528,00
(=) RECURSOS DE OPERACIÓN		\$ 92.304,86	\$ 96.771,90	\$ 101.464,53	\$ 105.941,63	\$ 111.127,94
(-) INVERSIÓN INICIAL	\$ (69.630,00)					
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ (198.708,00)	\$ (198.708,00)				
(+) RECUPERACION CAPITAL TRABAJO						\$ 198.708,00
(=) FLUJO NETO DE FONDOS	\$ (268.338,00)	\$ (106.403,14)	\$ 96.771,90	\$ 101.464,53	\$ 105.941,63	\$ 309.835,94
VAN DEL PROYECTO						
PERIODO	FLUJO DE FONDOS	TASA (TMAR)	FACTOR VP	VAN		
0	\$ (268.338,00)			\$ (268.338,00)		
1	\$ (106.403,14)	18,72%	1/(1+0.1534)^1	-89625,28		
2	\$ 96.771,90	18,72%	1/(1+0.1534)^2	68659,63		
3	\$ 101.464,53	18,72%	1/(1+0.1534)^3	60637,68		
4	\$ 105.941,63	18,72%	1/(1+0.1534)^4	53329,94		
5	\$ 309.835,94	18,72%	1/(1+0.1534)^5	131374,89		
			VAN	\$ (43.961,14)		
			COMPROBACIÓN EXCEL	-\$43.961,14		
TIR	14.43%					